

# **MESTRADO EM GESTÃO / MBA**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** DISSERTAÇÃO

INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM STARTUPS DE  
BASE TECNOLÓGICA SOB A ANÁLISE DAS CAPACIDADES  
DINÂMICAS

LUIS ANTÓNIO FREIRE DE ANDRADE VAZ

OUTUBRO - 2019

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO / MBA**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM STARTUPS DE  
BASE TECNOLÓGICA SOB A ANÁLISE DAS CAPACIDADES  
DINÂMICAS

LUIS ANTÓNIO FREIRE DE ANDRADE VAZ

**SUPERVISÃO:**

PROFESSORA DOUTORA ANA ISABEL ORTEGA VENÂNCIO  
PROFESSORA DOUTORA MÁRCIA RAMOS MAY

OUTUBRO - 2019

## RESUMO

Este trabalho analisa as capacidades dinâmicas em startups europeias, a partir da análise de seus modelos de negócio e das suas capacidades de inovação. Capacidades dinâmicas são as capacidades da empresa de detetar, apreender e reconfigurar competências organizacionais internas e externas em resposta às mudanças do ambiente (Teece, 2007).

Para o efeito, este trabalho descreve os resultados de uma pesquisa, do tipo exploratória e descritiva, de aproximação longitudinal. Mais especificamente, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos em duas startups localizadas em Portugal, com recolha de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas a diretores e a fundadores das empresas, verificação da existência de capacidades dinâmicas com base nos conceitos da framework do modelo de negócio integrado de Wirtz (Wirtz et al., 2016), e dos microfundamentos sugeridos por Teece (2007). Foram também utilizados dados secundários disponibilizados pelas empresas entrevistadas, reportagens e vídeos disponíveis na imprensa e outras media digitais. Os dados foram analisados com auxílio do software Atlas ti v.8.

Os resultados deste estudo sugerem; (a) sob a perspetiva das capacidades dinâmicas, as empresas desenvolveram os seus microfundamentos, (b) notou-se que a inovação no modelo de negócio redundou da construção de microfundamentos, como; Investimentos em aprendizagem, Resiliência, Conhecimento e informação significativo, Apreensão de mecanismos para deteção constante do mercado (c) a consolidação das capacidades dinâmicas, em ambos os casos, possibilitou que as startups capturassem mudanças e oportunidades ambientais, adaptando-as aos seus modelos de negócio e à inovação iminente.

Palavras-chave: Modelo de Negócio; Inovação; Startups; Capacidades Dinâmicas.

## ABSTRACT

This work analyses the dynamic capabilities in European startups, based on the analysis of their business models and their innovation capabilities. Dynamic capabilities are the company's capabilities to detect (sense), apprehend (seize), and reconfigure internal and external organizational competencies in response to changes in the environment (Teece, 2007).

For this purpose, this work describes the results of a qualitative, exploratory and descriptive research with longitudinal approximation. More specifically, a case study was developed, of two startups located in Portugal, with the collection of primary data through semi-structured interviews with company directors and founders, verification of the existence of dynamic capabilities based on the concepts of Wirtz's business model integrated framework (Wirtz et al., 2016), and the microfoundations suggested by Teece (2007). We used secondary data provided by the interviewed companies, reports, videos, and other news available in print and other digital media. The data were analysed using the Atlas ti v.8 software.

The results of this study suggest; (a) from the perspective of dynamic capabilities, companies developed their microfoundations, (b) it was noted that innovation in the business model resulted in the construction of microfoundations, such as; Investments in learning, Resilience, Knowledge and significant previous information, Seizure of mechanisms for constant market detection (c) the consolidation of dynamic capabilities, in both cases, enabled startups to capture changes and environmental opportunities, adapting them to their business models and transform into imminent innovation.

**KEYWORDS:** Business Model; Innovation; Startup; Dynamic Capabilities.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à minha família, principalmente à minha querida esposa, Rosária, mas também aos meus filhos, Erica, Diana, Afonso e Lucas, pela paciência e por todo o apoio que eles me deram durante esta incrível aventura. Mas também, pelo seu exemplo de trabalho árduo que me permitiu prosseguir em frente com muita confiança.

Gostaria de expressar minha gratidão às minhas orientadoras, a professora Márcia May e a professora Ana Venâncio, com quem aprendi muito, durante o mestrado em Gestão/MBA, mas, em particular, neste último semestre, onde tive o privilégio de ter as suas contribuições e enriquecimentos para o meu trabalho. Sem sua dedicação, conselho, orientação e apoio esta dissertação não seria possível.

Gostaria também de agradecer a todos os meus colegas da INDRA Portugal, por sua amizade, paciência e apoio durante os últimos 12 meses.

## NOTA do Autor

Há mais de cinquenta anos, foi escrito um livro por alguns autores da academia com o título, “The Knowledge Most Worth Having” [(O Conhecimento Mais Importante de Se Ter) Wayne C. Booth, ed., Chicago e Londres: The University of Chicago Press, 1967], este livro é um bom lembrete de que o conhecimento não tem sempre o mesmo valor. Há coisas mais importantes de se conhecer do que outras. Estou muito grato pelo conhecimento que adquiri e trabalharei para o colocar em prática na minha vida e na daqueles que me rodeiam.

## ÍNDICE

RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
AGRADECIMENTOS .....	v
ÍNDICE DE TABELAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS.....	x
LISTA DE DEFINIÇÕES.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Organização estrutural do relatório .....	2
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	2
2.1. Modelo de Negócio – Fundamentação Teórica.....	3
2.1.1 Modelo de Negócio – Frameworks .....	4
2.2. Inovação do Modelo de Negócio – Fundamentação Teórica .....	5
2.3. Startup – Fundamentação Teórica .....	6
2.4. Capacidades Dinâmicas – Fundamentação Teórica .....	7
2.4.1 Capacidades Dinâmicas – Microfundamentos .....	8
2.4.2 Capacidades Dinâmicas – Microfundamento Deteção.....	9
2.4.3 Capacidades Dinâmicas – Microfundamento Apreensão.....	9
2.4.4 Capacidades Dinâmicas – Microfundamento Reconfiguração.....	10
3. METODOLOGIA .....	11
3.1. Pressupostos .....	12

4. CASO DE ESTUDO.....	13
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	14
5.1. Caso de Estudo – Empresa A .....	15
5.2. Caso de Estudo – Empresa B.....	18
5.3. Análise de Replicação Literal.....	24
6. CONCLUSÕES .....	26
6.1. Limitações teóricas .....	28
6.2. Delimitações práticas.....	28
REFERÊNCIAS .....	29
TABELAS .....	33
FIGURAS .....	41
ANEXOS.....	49
Anexo 1. Guião de Entrevista das Startups .....	49
Anexo 2. Mapa Teórico-Prático CD das Startups .....	53

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Recolha de Dados e Identificação Contexto Startups.....	33
Tabela 2 - Empresa A - Framework do MN Integrado - Componentes de Estratégia....	33
Tabela 3 - Empresa A - Framework do MN Integrado - Componentes de Cliente & Mercado.....	35
Tabela 4 - Empresa A - Framework do MN Integrado - Componente Criação de Valor	36
Tabela 5 - Empresa B - Framework do MN Integrado - Componentes de Estratégia....	36
Tabela 6 - Empresa B - Framework do MN Integrado - Componentes de Cliente & Mercado.....	38
Tabela 7 - Empresa B - Framework do MN Integrado - Componente Criação de Valor	39



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Visão geral da literatura do campo de pesquisa de modelo de negócio.....	41
Figura 2 - Componentes e modelos parciais do modelo de negócio integrado .....	41
Figura 3 – Modelo de Johnson, Christensen e Kagermann. ....	42
Figura 4 – Modelo de Negócio CANVAS.....	42
Figura 5 - Interações dos modelos parciais dos modelos de negócios. ....	43
Figura 6 - Evolução da ideia ou conceito da Empresa A.....	43
Figura 7 – Enquadramento MN atual EMPRESA A com Framework do MN Integrado de Wirtz .....	44
Figura 8 – Modelo Modalidades de Interpretação Organizacional e Práticas Relacionadas .....	44
Figura 9 – Enquadramento MN atual EMPRESA B com Framework do MN Integrado de Wirtz .....	45
Figura 10 - Evolução da ideia ou conceito da Empresa B.....	45
Figura 11 - Esquema simplificado de Capacidades Dinâmicas, Modelos de Negócio e Estratégia .....	46
Figura 12 - Elementos de uma Framework do ecossistema para “detetar” o mercado e as oportunidades tecnológicas.....	46
Figura 13 - Fundamentos das Capacidades Dinâmicas e Princípios de Desempenho de Negócios .....	47
Figura 14 - Resumo das CD encontradas na EMPRESA A .....	48
Figura 15 - Resumo das CD encontradas na EMPRESA B.....	48
Figura 16 - CD-Detecção Mapa Teórico-prático Empresa A.....	53
Figura 17 - CD-Detecção Mapa Teórico-prático Empresa B.....	54
Figura 18 - CD-Apreensão Mapa Teórico-prático Empresa A.....	55
Figura 19 - CD-Apreensão Mapa Teórico-prático Empresa B.....	56
Figura 20 - CD- Reconfiguração Mapa Teórico-prático Empresa A. ....	57
Figura 21 - CD- Reconfiguração Mapa Teórico-prático Empresa B.....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS

**CD:** Capacidades Dinâmicas

**RBV:** Resource-based view of the firm

**MN:** Modelo de Negócio

**IMN:** Inovação do Modelo de Negócio

**CVP:** Customer Value Proposition

**PME:** Pequenas e Médias Empresas

**VBR:** Visão Baseada em Recursos

**CRM:** Customer Relationship Management

**P&D:** Pesquisa e Desenvolvimento

**API:** Application Programming Interface

## LISTA DE DEFINIÇÕES

**Pure Click:** As empresas 'click' puras são totalmente online e não possuem facilidades físicas ou lojas abertas ao público (conhecido como “brick” ou comércio tradicional). Todas as transações financeiras e comunicações do negócio ocorrem em bases online.

**API:** (API ou “Interface de Programação de Aplicativos”) A interface (convenções de chamada) pela qual um aplicativo acede ao sistema operativo e outros serviços. Uma API é definida ao nível do código-fonte e fornece um nível de abstração entre o aplicativo e o sistema operativo (ou outros utilitários privilegiados) para garantir a portabilidade do código.

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. GUIÃO DE ENTREVISTA DAS STARTUPS .....	<a href="#">49</a>
ANEXO 2. MAPA TEÓRICO-PRÁTICO ATLAS TI – CD DAS STARTUPS .....	<a href="#">53</a>

## 1. INTRODUÇÃO

Startups são empresas tecnológicas fundadas por empreendedores à procura de um modelo de negócios lucrativo, replicável e capaz de evoluir em condições de imprecisão (Blank & Dorf, 2012). Por modelo de negócio (MN) entende-se a estrutura que posiciona estrategicamente a empresa em relação ao ambiente e às escolhas tecnológicas. As startups são um dos motores do desenvolvimento económico de um país. Em Portugal, as startups, além de renovarem o tecido empresarial, criam quase um quinto dos novos empregos e atraem investimento estrangeiro (Informa D&B, 2016). Porém, apenas uma em cada três startups sobrevivem após oito anos (Informa D&B, 2017).

A literatura sugere que empresas em geral, e as startups em específico, podem aumentar a sua longevidade e ter melhor performance se conceberem MN flexíveis e que as conduzam à inovação. Para tal, é premente o alinhamento entre o negócio em si, representado pelo seu modelo, e os recursos necessários à sua consecução. Johnson et al. (2008) sugerem que o alinhamento entre tecnologia e inovação no modelo de negócio (IMN) pode ser mais relevante para o sucesso do que a própria inovação de produtos e serviços. E quando se trata de startups, a dimensão reduzida e a estrutura leve facilitam a inovação de práticas e do próprio MN. (Leih et al., 2015).

O conceito de capacidades dinâmicas (CD) defende que recursos, por si só, são incapazes de criar vantagem competitiva (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Em contrapartida, o que conduz uma empresa ao sucesso é a sua capacidade de identificar e analisar os recursos e habilidades necessárias para responder rapidamente às exigências da envolvente externa, por meio da gestão da inovação e de capacidades internas e externas (Vicente et al., 2018).

Um dos segredos para a prosperidade de um negócio é o reconhecimento da necessidade continuada de mudanças. Casadesus-Masanell & Ricart (2010) apoiam esse pensamento ao expor a necessidade de reconfigurar o MN para apoiar a inovação e a internacionalização.

As ferramentas que evidenciam CD podem ajudar a perceber os determinantes da sobrevivência das startups e contribuir para a inovação contínua dos seus negócios (Wirtz, 2011) a fim de obter vantagem competitiva (Teece, 2014). O conceito de CD sustenta a importância da agilidade corporativa, compilada na forma das capacidades de (1) detetar

e moldar oportunidades e ameaças, (2) apreender e aproveitar oportunidades e (3) manter a competitividade através da melhoria da combinação, proteção e reconfiguração do MN (Eisenhardt & Martin, 2000).

Neste estudo pretendemos identificar e analisar como as CD estão relacionadas ao processo de IMN das startups. Para tal, foram selecionadas duas startups de base tecnológica, fundadas há mais de cinco anos, para o efeito atendeu-se à evolução de suas trajetórias individuais, com o intuito de identificar os MN atuais e passados. A partir da identificação da evolução dos modelos, identificou-se a presença de CD, com base nos microfundamentos sugeridos por Teece (2007). Em face do exposto, o objetivo geral deste estudo: analisar como as CD impulsionam a IMN nas startups estudadas.

### *1.1. Organização estrutural do relatório*

Este documento possui seis seções principais. A primeira parte consiste nesta introdução. A segunda seção fornece a base teórica para os construtos, MN, IMN, Startup e CD. A terceira e quarta seção dizem respeito aos procedimentos metodológicos utilizados para a construção deste projeto e as condicionantes do caso de estudo com as questões específicas e identificação das empresas alvo do estudo. Finalmente a quinta e derradeira seção referem-se à análise e discussão dos resultados encontrados e apresentam as conclusões ou; aquilo que conseguimos tratar, o que não tratámos e o que está a faltar e pode ser sujeito a estudos e trabalhos futuros.

Os resultados observados geram uma compreensão estrutural sobre a forma com que objetivos, estratégias, recursos e processos são organizados ao longo do tempo e reformulados quando necessário.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

De modo a responder ao objetivo deste estudo começamos por apresentar os fundamentos teóricos dos construtos abordados: MN (conceitos e frameworks), IMN (conceitos e abordagens), Startups (conceitos e abordagens) e, finalizando com as CD (conceito, abordagens e microfundamentos).

### *2.1. Modelo de Negócio – Fundamentação Teórica*

O tema, MN, tem sido alvo de pesquisa intensa pela literatura anterior e ainda assim podemos afirmar que não temos uma definição clara a este respeito, o que justifica a realização de mais trabalhos empíricos na procura de um consenso alargado. Por outro lado, este é um assunto que está em voga na imprensa ligada ao mundo empresarial e no discurso dos gestores (Zott et al., 2011).

Na prática, no meio empresarial, existem muitas expressões e termos que, embora não sejam os mesmos, no final procuram referir-se sempre ao MN. Alguns mais comuns, são, “ideia de negócio” ou “modelo de receita” e até mesmo na literatura temos outros termos que são utilizados, como “modelo económico”, porque cada um destes autores, em termos reais, refere-se a uma parte diferente do mesmo assunto, Wirtz et al. (2016). Na figura 1 Wirtz et al. (2016) apresenta-nos, em termos gerais, cronologicamente e separado por áreas, o estado da pesquisa referente ao construto MN, organizando os diversos estudos em três fases que vão desde 1965 até 2013. Nesta compilação do estado da arte em relação à construção dos conceitos teóricos referente ao MN, focámo-nos nos artigos da fase de diferenciação.

Osterwalder et al. (2005) define MN como uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de nove objetos, conceitos e relacionamentos para expressar a lógica de negócios de uma empresa específica. Johnson et al. (2008), por outro lado, afirma que os elementos para o sucesso do MN, são; (1) Proposta de Valor para o Cliente (CVP); (2) Fórmula do lucro; (3) Características chave; (4) Processos chave estão relacionados em como o valor será devolvido ao cliente e à empresa. Muegge (2012) faz uma comparação entre quatro Frameworks de MN e examina os seus prós e contras e semelhanças, chamando-as no final de modelos complementares, mostrando um processo de descoberta do MN. Compreender a importância dos MN e explorar as suas conexões com a estratégia de negócios, inovação na gestão, é o caminho dado em Teece (2010). Finalmente, Wirtz et al. (2016) definiram o conceito de MN como uma Framework Integrada, adotando um quadro de referência teórico apropriado e influente para entender e classificar os artigos da literatura e seus componentes essenciais. Nesta matriz de sujeitos e autores, os elementos do MN são integrados nas principais áreas de interesse chamadas "Componentes". Esses componentes são construídos de conjuntos de assuntos, cada um

chamado "modelo", como pode ser visto na figura 2. Os componentes estratégicos são constituídos por três modelos ou assuntos; Estratégia, Recursos e Rede.

Não obstante, o conceito de MN está longe de ser unânime. Existem muitas vozes com tom crítico, sendo a de Michael E. Porter a que tem maior destaque:

A definição de um modelo de negócios é obscura, na melhor das hipóteses. Na maioria das vezes, parece referir-se a uma conceção vaga de como uma empresa faz negócios e gera receita. Simplesmente ter um modelo de negócio é um nível extremamente baixo para a construção de uma empresa. [...] A abordagem do modelo de negócio à gestão torna-se um convite ao pensamento incorreto e à autoilusão. (Wirtz et al., p. 37, 2016)

Para o objetivo deste trabalho de pesquisa, utilizamos os componentes da framework do MN integrado de Wirtz (Wirtz et al., 2016).

### *2.1.1 Modelo de Negócio – Frameworks*

Na figura 3 temos uma adaptação do MN segundo Johnson et al, (2008), com os 4 pontos fundamentais da framework. A Proposição de valor ao cliente, diz respeito às maneiras pelas quais uma empresa cria valor ao seu cliente por meio da entrega daquilo que lhe foi proposto de forma satisfatória. Já a Fórmula de lucro é a forma que a empresa cria valor para si, ao mesmo tempo em que entrega valor ao cliente, envolvendo, assim, os métodos de originar receita, o fundo de manei-ro, a margem de lucro e a estrutura de custo. Com relação aos recursos-chaves, os autores destacam como sendo as pessoas envolvidas nos processos, as tecnologias utilizadas, os equipamentos, os canais e a própria marca. Esses elementos devem estar em consonância para a entrega de valor ao cliente e geração de vantagem competitiva. Por fim, os processos-chave envolvem formação, desenvolvimento, produção, orçamento, planeamento, vendas, serviços, regras e normas. Segundo os autores, os processos em conformidade com os recursos da empresa, sendo bem geridos, proporcionam a entrega de valor ao cliente.

Na figura 4 temos uma adaptação do modelo Canvas (Business Model Generation) é composto por quatro áreas principais (Oferta, Clientes, Infraestrutura e Viabilidade Financeira) as quais derivam nove blocos que se inter-relacionam na compreensão da criação e captura de valor da organização, sendo eles: (1) Proposições de valor: Visa estabelecer as necessidades dos segmentos clientes e identificar o conjunto de produtos e/ou serviços que atendem suas exigências. Os valores podem ser quantitativos, tais como



preço, velocidade de serviço ou qualitativos, como design, experiência do cliente. (2) Clientes-Alvo: Cabe definir quais são os segmentos distintos de clientes, seus atributos e comportamentos para a sua oferta de valor. (3) Canais: Compreende a interface da empresa com os clientes, ou seja, os pontos de comunicação antes, durante e após a compra. (4) Relacionamento com o Cliente: Que tipo de relações a empresa estabelece com cada seguimento de clientes. (5) Recursos-Chave: São os principais recursos envolvidos na criação da proposta de valor para a manutenção da relação com os segmentos de clientes e geração de receitas. (6) Atividades-Chave: Descreve as ações mais importantes que a empresa deve tomar para operar com sucesso. Assim como os recursos-chave, elas auxiliam na proposta de valor no alcance de mercados e na manutenção da relação com os clientes. (7) Parcerias Principais: São as redes de fornecedores e parceiros que auxiliam no funcionamento do MN, tais como alianças, cooperação e joint ventures. (8) Modelo de Receitas: Compreende o entendimento de como se dá o fluxo de receitas de cada segmento de clientes a partir de seus mecanismos de preços, podendo incluir pagamentos únicos (ex.: venda de um produto) ou pagamentos pós-compra (ex.: licença). (9) Estrutura de Custos: Busca descrever todos os custos incorridos na operação do MN. Todos os elementos anteriores incorrem em custos, podendo ser diferenciados por economias de escala ou de gama, custos fixos e variáveis.

## *2.2. Inovação do Modelo de Negócio – Fundamentação Teórica*

Com base no modelo proposto por Wirtz et al. (2016), e sua compilação a respeito do estado da arte sobre MN, pudemos verificar que a IMN é a área mais suportada, ao ocupar 26% de toda a literatura escrita sobre o tema. Por esse motivo, o foco deste estudo está nos aspetos relativos à IMN. Nota-se a equivalência desse conceito nos trabalhos de Johnson et al. (2008), ao evidenciarem a importância e o poder da IMN:

Historicamente onde falhamos [como capitalistas de risco] é quando apoiamos a tecnologia. O sucesso acontece quando apoiamos novos modelos de negócio. (Johnson et al., p. 10, 2008)

A constatação, pontuada por Johnson et al. (2008), deve estar relacionada ao fato de encontrarmos uma base literária profícua sobre IMN.

Uma pesquisa realizada em 2005 pela *Economist Intelligence Unit* relatou que mais de 50% dos executivos acreditam que a inovação do modelo de negócios se tornará ainda

mais importante para o sucesso do que a inovação de produtos ou serviços. (Johnson et al., p. 3, 2008)

IMN é uma nova abordagem da empresa para comercializar seus ativos fundamentais, Afuah (2003), e encontrar novas formas de criar valor e obter receitas, Osterwalder & Pigneur (2010). É uma atividade que muda ou substitui ofertas a produtos e serviços existentes de forma a encontrar novos clientes, Wirtz (2011) que não estavam disponíveis antes das alterações, Wirtz (2019).

Muegge (2012) utilizou uma complementaridade de quatro frameworks de MN para procurar IMN. Teece (2010), refere a importância do entendimento do MN e explora as suas conexões com a estratégia e a inovação ao nível da gestão. Baden-Fuller e Haefliger (2013), afirma que o MN permite a integração da tecnologia e o desempenho da empresa. Afuah (2003) mostra que aquilo que as empresas necessitam de fazer para aumentar as suas chances de sobrevivência é determinado por uma função de quatro fatores: ambiente macro ou regional, ambiente competitivo, MN e eventos aleatórios. Poulsen (2015) aponta evidências para novas frameworks teórico-práticas para gerir a inovação desenhada para a realidade das Startups.

### *2.3.Startup – Fundamentação Teórica*

A definição de startup apresenta semelhanças entre os diversos autores. Ries (2011) caracteriza as startups como pequenas e médias empresas (PMEs), criadas por jovens, que investem o seu capital na introdução de produtos e serviços inovadores, num contexto incerto. Blank & Dorf (2012) apresentam uma definição semelhante:

Uma startup (ou start-up) é uma organização temporária projetada para procurar um modelo de negócios repetível e escalável. (Blank & Dorf, p. 110, 2012)

De igual modo, várias publicações citadas por diversos autores publicadas por organismos oficiais de vários países atestam que as startups garantiram uma posição vital no mercado global (Ahmad & Hoffmann, 2011; Banha; Informa D&B, 2016; Berg et al. 2018). Banha (2016) faz a seguinte afirmação a este respeito:

Para aumentar a produtividade e criar mais startups, é necessário mais do que uma mudança política. É necessária uma mudança de mentalidade. Os dias em que dependíamos das grandes empresas ou do governo para criar emprego acabaram. Muitos

dos milhões de empregos perdidos nos últimos cinco anos não serão criados da mesma maneira. (Banha, p. 16 cap. O empreendedorismo no mundo em que vivemos, 2016)

A importância que as startups têm vindo a ganhar está igualmente relacionada com vários sistemas nacionais de ensino (Ahmad & Hoffmann, 2011; Banha, 2016; Mansoori et al., 2019):

A propriedade intelectual das universidades e a criação de novas empresas (spin-offs e startups) são dois dos principais mecanismos, através dos quais as competências especializadas e os conhecimentos adquiridos e desenvolvidos pelas universidades são transmitidos diretamente à indústria. (Banha, p. 29 cap. O empreendedorismo no mundo em que vivemos, 2016)

Dada à sua natureza dinâmica, as startups podem flexibilizar as suas trajetórias (Leih et al., 2015), o que não ocorre facilmente em empresas tradicionais. Ries (2011), fornece uma framework especializada para análise de Startups. Em ambientes de constantes mudanças tecnológicas e de mercado, a flexibilidade no MN assume grande importância estratégica (Vodovoz, 2013, Bock et al., 2012).

#### *2.4. Capacidades Dinâmicas – Fundamentação Teórica*

A framework de CD analisa fontes e métodos de criação e captura de valor em ambientes de rápidas e constantes mudanças tecnológicas, Teece et al. (1997). Existem várias definições do conceito de CD, algumas complementares e outras em oposição. Como afirmado em Teece et al. (1997), as estratégias competitivas estão divididas em dois blocos: poder de mercado e eficiência. O bloco eficiência subdivide-se em Visão Baseada em Recursos (VBR) e CD, que é a lente teórica através da qual examinamos os demais constructos deste projeto. O vínculo entre as CD e o VBR tem a ver com a necessidade de reinventar como as capacidades se entrelaçam com os recursos existentes dentro de uma empresa à procura de vantagem competitiva exposta a mercados voláteis (Teece et al., 1997).

Na literatura, vantagem competitiva, é agrupada em quatro tipos de estrutura: (1) Forças Competitivas desenvolvidas por Porter; (2) Estratégia de Conflitos - Teoria dos Jogos; (3) VBR e (4) CD (Teece et al., 1997). Este último, estabelece-se em alicerces que remetem a Schumpeter (1942), Penrose (1959), Nelson & Winter (1982), Prahalad & Hamel (1990). A contribuição destes últimos está na percepção de que uma organização

necessita identificar suas competências essenciais, consideradas o motor para o estabelecimento de novos negócios. As competências essenciais permitem que a organização se aproxime das reais necessidades dos consumidores, e possa antecipar-se a desejos futuros, estreitando a conexão com as tendências tecnológicas disponíveis. O desenvolvimento das competências essenciais permite, dentre outras vantagens, a identificação de oportunidades externas, a absorção do conhecimento externo e sua transformação interna, e a antecipação inovadora diante da concorrência (Prahalad & Hamel, 1990).

O constructo de CD também compreende autores que sugerem que a tecnologia por si só não foi suficiente para garantir a criação de vantagem competitiva para a empresa. Teece et al. (1997) defendem que, como o ambiente está em mudança contínua, é crucial o papel da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração das competências e habilidades organizacionais (internas e externas). Para Eisenhardt & Martin (2000), as CD têm semelhanças significativas entre as empresas e são popularmente denominadas melhores práticas. Para Teece & Pisano (1994), CD influenciam e aumentam a capacidade de adquirir uma vantagem competitiva.

#### *2.4.1 Capacidades Dinâmicas – Microfundamentos*

Sobre a framework das CD, Teece (2007) sugere que tem uma abrangência superior ao tradicional e que se aplica às necessidades das empresas e mercados contemporâneos. Está relacionada, não apenas ao posicionamento num sistema favorável, mas diz respeito a disciplinas de estratégia, tomada de decisão, capacidade de gestão, procura, detecção, apreensão e reconfiguração dos negócios e recursos em mercados voláteis. Propõe também uma definição adjacente ao conceito de CD - o conceito de microfundamentos das CD:

É difícil desenvolver e implantar os microfundamentos das capacidades dinâmicas - as habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas - que sustentam as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração no nível da empresa. (Teece, p. 1, 2007)

Teece (2007) refere-se aos microfundamentos das CD como algo peculiar e difícil de replicar, dificultando, ao nível da empresa, o desenvolvimento dos atributos necessários para detetar, apreender e reconfigurar os atributos necessários para a existência de CD.

### *2.4.2 Capacidades Dinâmicas – Microfundamento Detecção*

A capacidade da empresa em detetar, sentir as oportunidades e ameaças existentes no mercado, no MN e na tecnologia foi analisada de acordo com o trabalho de Teece (2007). O autor cita quatro elementos necessários para o quesito detecção todos centralizados e apoiados por sistemas analíticos preparados para aprender e detetar, filtrar, moldar e calibrar oportunidades; a saber (1) Processos para direccionar internamente - Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). (2) Processos para explorar desenvolvimentos externos à empresa. (3) Processos para explorar a inovação de fornecedores e (4) Processos para identificar segmentos de mercado alvo, mudanças nas necessidades do cliente e inovação do cliente (ver figura 12 abaixo).

Com as empresas já em funcionamento, os empreendedores têm uma rotina de procura por informações e conhecimento para detetar oportunidades e as ameaças com intuito de aumentar sua vantagem competitiva e reduzir riscos, segundo Leih et al. (2015). Para Teece (2018), monitorar a interface entre a organização e o ambiente faz parte da capacidade de detecção. Na sequência serão apresentadas as rotinas de detecção, como: participação de eventos, criar aceleradoras com programas para startups, e desse modo ajudar a fomentar no ecossistema as empresas parceiras necessárias para o sucesso continuado futuro, partilha de conhecimento entre o ecossistema mantendo ainda assim as características únicas de cada marca.

### *2.4.3 Capacidades Dinâmicas – Microfundamento Apreensão*

Apreender ou aproveitar as oportunidades “requer priorização clara e execução rápida e perspicaz”. (Leih et al., 2015). Para Teece (2007), para apreender ou aproveitar as oportunidades é necessário ter estruturas empresariais, procedimentos, projetos norteados por quatro elementos; delinear o MN, seleccionar os limites em que a empresa controlará os recursos, montar protocolos de decisão, lealdade e compromisso.

A respeito da apreensão, Teece (2018), diz que é necessário desenhar e redefinir o MN, utilizando da melhor maneira todos os recursos existentes para conseguir antecipar reações de competidores e defender a propriedade intelectual como pontos estratégicos base, e tal como explica na figura 11, este microfundamento das CD está relacionado com a Estratégia.

#### 2.4.4 Capacidades Dinâmicas – Microfundamento Reconfiguração

A reconfiguração pode ser no MN, nas rotinas para a eficiência operacional, nas atividades, dos ativos. (Teece, 2007). A capacidade de reconfiguração está ligada à utilização e movimentação da estrutura e da cultura da empresa; de modo a conseguir criar sinergias nas capacidades existentes, enquanto se investe na criação de novas capacidades.

Em suma, após algumas décadas de estudos que analisam as CD, sabe-se que as capacidades de deteção estão presentes e acessíveis na maior parte das organizações. O maciço acesso aos meios de comunicação, a precisão das informações e o trânsito a novas tecnologias permitem que as empresas, com alguma facilidade, captem as mudanças no ambiente externo. O diferencial parece estar nas habilidades que as credenciam a implementar essas mudanças, que redundam em inovação do MN. Essa distinção dentre quem apenas observa (deteção, ou sensing) e quem verdadeiramente se apropria da oportunidade (apreensão, ou seizing) e a coloca em prática (reconfiguração, ou reconfiguring) é a síntese estratégica a que se referem Eggers & Kaplan (2013). Para esses autores, as estruturas cognitivas são utilizadas tanto no diagnóstico do ambiente, quanto no prognóstico de quais capacidades devem ser desenvolvidas. Ao mesmo tempo em que analisam as mudanças que podem ser apropriadas, as empresas bem-sucedidas selecionam, ao longo dos anos, as capacidades que se farão necessárias para colocar em prática essas mudanças:

As lógicas dominantes nas organizações atuam como filtro e descartam oportunidades potenciais que não correspondem com as capacidades. A identidade organizacional atua como uma lente através da qual são avaliadas as correspondências potenciais entre ambiente e capacidades. E, por fim, os MN adotados pelas organizações também afetam as oportunidades vistas como viáveis. (Sander, p. 51, 2016)

A figura 11 abaixo, tirada de Teece (2018), mostra um esquema que relaciona as construções de CD, MN e Estratégia, expresso por Teece (2018) nesta declaração:

Capacidades e estratégias dinâmicas combinam-se para criar e refinar um modelo de negócios defensável, que guia a transformação organizacional. (Teece, p. 44, 2018)

Consideramos importante o estudo da figura 13 retirada da teoria (Teece, 2007), que contém um mapa completo da framework das CD e os seus microfundamentos e, vai

ajudar a entender melhor as ações propriamente ditas dos diferentes elementos que constituem os microfundamentos e como se interligam uns com os outros ao mesmo tempo que explica a sua aplicação na prática. A figura 13 contém a figura 12 e a sua compreensão permite entender melhor este estudo.

### 3. METODOLOGIA

A discussão do fenómeno das CD em empresas startups ainda não é profícua, conforme demonstrado na revisão da literatura apresentada. E, desse modo, de acordo com Saunders et al. (2016), a pesquisa exploratória é a mais adequada em cenários onde é necessária a descoberta de informações sobre o objeto de análise. Portanto, este estudo enquadra-se como pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, que procurou analisar os casos num horizonte temporal transversal (aproximação possível à longitudinal). Os dados foram gerados por meio de entrevistas semiestruturadas. Foram usadas fontes de informação secundárias como documentos, relatórios e vídeos disponíveis na internet.

Os critérios para a seleção dos casos foram organizações de base tecnológica, com mais de cinco anos de existência, que tenham alterado o seu MN ao menos uma vez desde a sua fundação. Para essa seleção, utilizaram-se os critérios estabelecidos por Saunders et al. (2016): os fenómenos devem ter vivenciado diversas mudanças, devem apresentar acessibilidade para se realizar o estudo, e disponibilidade dos participantes das entrevistas. Este critério de seleção mostrou-se compatível ao objetivo do estudo - identificar as IMN das startups, propulsionadas pelas CD. Além disso, permitiu acompanhar a evolução das organizações, o que amparou o entendimento do fenómeno. Os casos das startups analisadas foram contextualizados e descritos desde o momento do início de suas atividades. Em termos práticos, foi compilada informação referente a um conjunto de dez startups, recorrendo a contatos pessoais do autor do estudo, e dessas materializou-se em tempo útil a prossecução da concretização do processo pelas duas empresas incluídas no estudo.

Outro aspeto que norteou a escolha foram os sinais de que o fenómeno das CD poderia ser identificado em ambos os casos. Para Meirelles & Camargo (2014), esses sinais podem

ser observados na forma de (a) geração de ideias e introdução de roturas no mercado; (b) mudanças organizacionais; (c) inovação e desenvolvimento de novos mercados.

A preferência de se estudar startups dá-se pela importância económica e social dessas organizações, bem como à atualidade do tema e consequente exiguidade de compreensão sobre essas empresas. Desenvolvemos, portanto, uma pesquisa baseada em dois casos, a fim de validar a replicação literal como nossa unidade de análise (Yin, 2014). Aumenta-se a aplicabilidade de um trabalho científico à medida que se expandem as fontes de dados, pois mais robusta será a triangulação e maior será a confiabilidade do estudo Yin (2018). A coleta dos dados foi feita por meio de fonte primária de dados, com entrevista semiestruturada e observação direta, e secundária, mediante análise documental. Trata-se, também, de uma abordagem descritiva, ao detalhar as ligações causais apropriadas e descrever a história da empresa (Yin, 2018), por meio da caracterização de um fenómeno ou do relacionamento com outros fenómenos (Saunders et al., 2016).

### *3.1. Pressupostos*

As entrevistas com os diretores e sócios-fundadores foram semiestruturadas, seguindo um roteiro de questões baseadas primordialmente na framework do MN integrado de Wirtz (2016). Após a recolha dos dados, as entrevistas foram transcritas e todos os dados foram transferidos para o software Atlas.ti v.8.

Posteriormente, com vista a identificar indicadores que propiciassem a inferências sobre os fatos, utilizou-se a análise de conteúdo na descrição dos dados coletados. Nos termos de Bardin (2010), a técnica de análise de conteúdo consiste em procedimento de comunicação mediante protocolos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Obedeceu-se às regras inerentes a esta técnica: pré-análise de documentos consonantes aos objetivos deste estudo, exploração do material (codificação, decomposição ou enumeração) e tratamento dos resultados (Bardin, 2010). O software Atlas ti v.8 suportou a codificação e tratamento dos dados.

O acesso aos utilizadores chave e aos dados das empresas foi concedido com base em estrita confidencialidade e obedeceram aos padrões éticos, o que, em termos práticos, significa que este relatório não apresentará nomes nem identificará nenhuma das startups



que aceitaram trabalhar connosco. São utilizados códigos ao nos referirmos aos dados de cada uma destas empresas.

As entrevistas foram realizadas no formato semiestruturado. No entender de Saunders et al. (2016), seu objetivo é compreender significados que os entrevistados atribuem as questões relativas ao tema de interesse. A intenção é recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os atores interpretam o fenómeno Saunders et al. (2016). Novos tópicos foram inseridos ao roteiro no decorrer das entrevistas. Essa flexibilização foi crucial à condução das entrevistas, tanto para a correta compreensão das questões por parte dos entrevistados, como para a expansão dos parâmetros deste estudo.

#### 4. CASO DE ESTUDO

O objetivo geral desta pesquisa é o de identificamos qual o papel que as CD têm na IMN de startups de base tecnológica. Para conseguirmos concretizar este propósito pretendemos atingir os seguintes objetivos específicos:

1. Identifique duas Startups tecnológicas europeias e seus contextos de negócios.
2. Analise a configuração do MN da empresa e os seus elementos utilizando a estrutura de MN de Wirtz.
3. Analise das IMN da Startup durante sua vida.
4. Identifique a existência de CD na Startup.
5. Descreva como as CD impulsionam a IMN.

O guião da entrevista apresentado no [anexo 1](#) serviu de orientação para enquadrar as conversas realizadas no momento das entrevistas. Esta estrutura também foi o modelo utilizado durante a análise de outras fontes de informação, incluindo aquelas encontrados na pesquisa de sites da Internet e outros registos públicos existentes sobre as empresas-alvo deste estudo.

Na [tabela 1](#) identificamos o contexto das startups alvo deste caso de estudo e sintetizamos como os casos de estudo foram conduzidos.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Após analisar todos os dados compilados dos dois casos sintetizados na tabela 1, comparamos os símbolos e palavras encontrados relacionados ao MN, fazendo uma análise de conteúdo usando a framework do MN integrado de Wirtz (Wirtz et al., 2016). Em seguida, identificámos situações em que o MN foi alterado e procurámos por IMN. Para concluir, considera-se, para fins desta dissertação, que as CD são inerentes à organização e representam um conjunto de atividades voltadas à monitorização do ambiente (sense), à captura de oportunidades (seize) e a reconfiguração de recursos (reconfiguring). Enquanto atividades, podem ser modificadas ao longo do tempo, o que implica que as CD não são estáticas e, logo, são desenvolvidas ao longo do tempo (Sander, 2016). Posto isto, identificamos capacidades e competências que pudessem ter colaborado com essas inovações – caracterizadas como CD, e examinamos como essas CD contribuíram para a IMN.

O estudo foi realizado com duas empresas, para determinar se há replicação dos casos. Para detetar esses traços de replicação, estruturamos a análise da seguinte maneira. Depois de alinharmos o MN de cada empresa com a Framework Integrada do MN de Wirtz (Wirtz et al., 2016), analisámos e discutimos, numa seção à parte, as descobertas feitas sobre as CD e qual o seu suposto vínculo com a IMN, a que chamamos de "Análise da Replicação Literal".

É pertinente fazer a correlação entre a figura 2 e a figura 5 para obtermos um melhor entendimento do funcionamento e inter-relação entre os nove componentes desta framework. Resumindo, na figura 2 temos uma representação geral da abordagem integrada e abrangente sobre os componentes do MN, composto por modelos parciais divididos em três componentes inter-relacionados: (1) Componentes Estratégicos; (2) Componentes de Cliente e de Mercado e (3) Componentes de Criação de Valor. Estes componentes visam mostrar, de forma integrada, como a criação de valor acontece na empresa e como a rentabilidade da empresa é garantida. Na figura 5 é-nos apresentado o modelo de interação entre os componentes e os seus modelos parciais. As interações entre os modelos parciais ocorrem alicerçadas nos modelos de estratégia, de recursos e de redes, que podem ser vistos na base, e que afetam a composição da criação e configuração de valor e influenciam-se mutuamente. Os modelos de produção e de oferta de mercado

representam aspetos centrais da geração de valor. O modelo de receita é configurado por meio dos modelos de oferta de mercado e de clientes, enquanto o modelo financeiro depende do modelo de produção e do modelo de compras ou aquisições.

### 5.1. *Caso de Estudo – Empresa A*

O enquadramento do MN da EMPRESA A com a framework do MN integrado de Wirtz encontra-se representado na figura 7, com um corte que representa o momento atual que contém todas as alterações observadas no MN da empresa ao longo do tempo e que foram esquematizadas de forma simples na figura 6. As tabelas de 2 até 4 contém a transcrição de partes das entrevistas para complementar o enquadramento da figura 7.

Desde o início de sua criação, os gerentes da empresa detetaram omissões na oferta existente no mercado, um nicho de mercado nos produtos setor de mercado. Eles criaram a sua marca com produtos para responder à falta de oferta no mercado. Com o tempo, adotaram uma postura diferente do mercado e foram inovadores em muitas de suas práticas e políticas. Alguns exemplos dessas posturas serão analisados e algumas transcrições serão colocadas para corroborar a análise. Exemplos de atitude diferente e pioneira está, por exemplo: dentro da empresa, criaram uma cultura que permite viver histórias, começando com seus funcionários. Nos seus escritórios, eles agora têm uma gama diversificada de atividades voltadas para os seus clientes (segmentos de mercado), para integrar vários tipos de estilos de vida na sua própria cultura. Isso permitiu-lhes manter contato próximo com os clientes, aprendendo mais sobre seus gostos, quais produtos resultaram, quais as melhorias que são procuradas para implementarem nos novos produtos a desenvolver. A partir da conversa gravada, pode-se entender o interesse inato em procurar estar na linha de frente a cada passo:

«Mas sem dúvida que no futuro nós teremos de estar presentes naquelas que são as ferramentas e locais de eleição, quer seja do nosso público alvo, seja do mercado que consome produtos no E-commerce ou em qualquer outro mercado.»

E toda decisão parece ser bem mensurada, estudada, considerada e planeada com o objetivo de manterem-se sempre próximos de seus clientes. Dessa maneira, parecem manter-se à frente da concorrência. Obviamente, essa atitude requer um investimento constante em pessoas, tecnologia, equipamentos e fornecedores e outros canais.

«Tem como objetivo fazer com que as pessoas encarem a nossa marca como o especialista na área. E isso só pode ser feito através da educação, através do conteúdo, conteúdo com valor para elas E também com algum envolvimento emocional. Através de ações que as pessoas, neste caso, que a pessoa se reveja. Sejam ações de marketing, de ativação de marcas, de eventos. Por exemplo, interações online e offline.»

«Nós procuramos sempre pessoas que serão formadas nas diversas áreas para podermos depois também ter os tais conteúdos de qualidade.»

A EMPRESA A tem uma equipe de P&D. Cada lançamento de um novo produto é guiado por instrumentos e métodos com especialistas para muitas diferentes áreas, inclusive de todo o espectro de marketing; tanto o tradicional como o digital. Os recursos são qualificados e credenciados ao nível técnico e tecnológico.

«Hoje sabemos exatamente o que o cliente deseja, a que horas o deseja e quais são os seus hábitos de consumo.»

A EMPRESA A possui altos requisitos de seleção e reciclagem das suas equipas. Políticas de investimento em educação contínua. Cultura de trabalho duro e foco na melhoria contínua. Desde o início, eles têm uma equipe dedicada com vasta experiência em CRM. Denota investimento em sistemas tecnológicos internos capazes de responder à crescente demanda.

«Decidimos ter um departamento interno treinado para lidar com CRM, um investimento para manter este conhecimento interno ao invés de subcontratar, como os nossos concorrentes. Acreditamos que essa é uma vantagem para nós, mas também para o cliente.»

Em relação à evolução do MN, observamos as seguintes alterações principais ao longo do tempo de existência da empresa. A empresa teve início numa loja e evoluiu para um negócio online:

«Portanto, a EMPRESA A nasceu, como eu disse, há cerca de oito anos. Tudo começou com uma oportunidade que foi percebida. Nosso CEO tinha um negócio relacionado à nutrição, mais estilo de vida natural, por assim dizer. Ele é apaixonado por isso.»

«No negócio que existia na época, uma pequena prateleira vendia mais do que toda a loja que tinha cerca de 200 metros quadrados. Uma prateleira do SETOR DE MERCADO representava a maior fatia do negócio.»

«E então surgiu a oportunidade para este negócio, ou seja, descobrimos que o SETOR DE MERCADO era um nicho de mercado.»

O negócio começou em Portugal e espalhou-se rapidamente por Espanha, Itália e muitos outros países europeus:

«O online foi a primeira escolha na época do nosso CEO, que está um pouco à frente de seu tempo. Assim como acho que a nossa empresa também está adiantada no tempo. Portanto, ele teve a visão de investir online. Na primeira fase em Portugal e muito rapidamente evoluímos para Espanha, e depois foi uma sequência de países. Atualmente, vendemos para mais de 100 países.»

Em vez de serem intermediários, como a maioria dos concorrentes do mercado, decidiram criar uma marca própria. Começaram a adquirir know-how, conseguiam ler as falhas dos outros e melhoraram-nas. Aprenderam rapidamente o que funcionou e o que não funcionou. Eles identificaram as necessidades de mercados emergentes, e projetaram e criaram a marca que o cliente precisava.

«Estamos atentos e não realizamos investimentos ou alterações que não acompanhem os nossos clientes, que, no entanto, já não são um nicho de mercado. Agora abrigamos diversos setores e segmentos de mercado.»

«Procuramos o melhor preço possível sem comprometer o que o cliente quer, sempre com a melhor qualidade.»

«No mesmo nível das grandes marcas, mas já com “as arestas limadas” a respeito do que não precisam ou do que não gostam. Uma proposta de valor muito interessante. Totalmente personalizado.»

A análise dos dados mostra outras evidências do MN aperfeiçoado ao longo do tempo; por exemplo, a importância dada à experiência do cliente. Na figura 6 criámos um esquema que descreve as alterações ao MN detetadas na EMPRESA A. Resumindo, enumeramos as decisões ou posturas que a EMPRESA A teve que permitiram que se tornassem líder e mercado:

#### 1) Equipa interna de CRM

«Somente no departamento de apoio ao cliente devemos ter cerca de 20 pessoas. Esta estrutura de CRM, que normalmente as outras empresas do mercado subcontratam, nós formamos e mantemos dentro de casa. As pessoas são formadas por nós, com todo o conhecimento interno, e isso pensamos também ser uma vantagem para o cliente.»

#### 2) Recursos Humanos com formação superior, atualizados e altamente treinados

«É um investimento enorme, é claro, não apenas em termos financeiros, mas também na formação, seleção e recrutamento de pessoas. Precisam de ser pessoas formadas e informadas, seja esta formação dada dentro de casa ou que já tragam essas valências. Elas necessitam também de ser treinadas a respeito do SETOR DE MERCADO, apoio ao cliente, vendas etc.»

### 3) Serviço ao Cliente totalmente personalizado

«Conseguimos ter, o que para mim é um dos principais fatores de diferenciação, 12 línguas diferentes no nosso site. E o fato de termos um apoio ao cliente que responde nessas 12 línguas;

Veja este exemplo: Um italiano acede ao nosso site, ele terá o site todo traduzido em italiano e conseguirá falar com um operador que vai falar a sua língua materna e na realidade essa pessoa não vai notar diferença de estar a comprar numa loja italiana ou neste caso na EMPRESA A. Portanto, nós conseguimos prestar o mesmo nível de serviço estando longe das pessoas e prestamos esse serviço em qualquer país praticamente.»

Observamos que a marca, comercializada exclusivamente online, com algumas exceções em determinadas lojas especializadas, para onde já vendiam linhas especializadas de produtos da EMPRESA A, está agora a aproximar-se das grandes superfícies. Podemos ver que os produtos da EMPRESA A têm estantes na seção dos alimentos biológicos e saudáveis, iniciando a comercialização em grandes superfícies.

«E se nós consideramos que seja necessária alguma alteração na abordagem que temos seguido até ao momento, e existam fatos concretos que justifiquem, quer seja uma nova implementação, chamemos-lhe assim, sem dúvida que o iremos fazer. Nesta fase não é a nossa prioridade, mas sem dúvida que no futuro nós teremos de estar presentes naquelas que são as ferramentas e locais de eleição, quer seja do nosso público alvo, seja do mercado que consome produtos no E-commerce, como é óbvio ou em qualquer outro mercado.»

Pode concluir-se, portanto, que a EMPRESA A é considerada uma organização intrusiva, ativa e analisável, classificada como descobrimento, na interpretação de Sander (2016) tal como descrito na figura 8 abaixo.

### 5.2. Caso de Estudo – Empresa B

O enquadramento do MN da EMPRESA B com a framework do MN integrado de Wirtz encontra-se representado na figura 9, com um corte que representa o momento atual que contém todas as alterações observadas no MN da empresa ao longo do tempo e que

foram esquematizadas de forma simples na figura 10. As tabelas de 5 até 7 contém a transcrição de partes das entrevistas para complementar o enquadramento da figura 9.

Em seguida, numa seção compartilhada pelas duas empresas, procuraremos evidências de CD e verificamos se essas CD tiveram alguma influência no IMN e tentaremos explicar o papel das CD na IMN.

A empresa B foi criada em um momento de contração do mercado, contextualizando a data de criação com os eventos ocorridos na época, destacamos a falência do banco Lehman Brothers em Londres. Naquele momento, não era possível ter acesso a investidores, e o fundador teve de avançar por conta própria.

«Nesse período, houve uma forte contração no Mercado e, sem dúvida, a empresa nasceu num momento de dificuldade, eu já tinha experiência no desenvolvimento de outra Marca e do seu canal online global.

Estamos em uma época em que é mais fácil do que nunca lançar um site na Internet, e é mais difícil do que nunca para esse site ter visibilidade.

Ainda assim, para juntar ao lado da dificuldade, era impossível encontrar investidores.»

A plataforma ou Marketplace foi desenvolvido. Cada passo da jornada parece ter sido cuidadosamente planeado e executado. A experiência como gerente e a existência de pessoal qualificado parecem ser muito importantes.

«A coisa mais desafiadora foi a de levar a dinâmica do mercado a funcionar na Plataforma. Você obtém a oferta, a oferta precisa de procura, por isso precisamos gerar procura e gerar liquidez; caso contrário, as pessoas deixam a plataforma. O maior obstáculo ao começar foi gerar procura para a oferta que tínhamos. Ou seja, adquirir clientes.

Por ser empolgante, com este modelo tínhamos 300 marcas de designers, 25 prontos-a-vestir; devíamos ter 300 marcas de designer desde o primeiro dia e cerca de 3000 a 4000 produtos, que pode ser considerado um site de loja de um estabelecimento comercial fantástico e totalmente funcional.

Como pode ver, o destino já era empolgante e, por causa dos prontos-a-vestir, estava pronto. Tínhamos artigos de alta qualidade; tínhamos sapatos, sacolas, pequenos acessórios, todo o tipo de vestidos. Havia muita publicidade, porque eles obviamente anunciaram por nós.

Agora, como fazemos com que os clientes encontrem este destino fantástico pronto e acabado de criar? De modo que comece a gerar vendas para os vendedores, para que eles

não saiam na segunda temporada e, então, “a economia de mercado” funcione? Chegar a esta dinâmica levou alguns anos.»

A EMPRESA B demonstra procurar tomar decisões com base em dados concretos, isto pode ser observado nos estudos solicitados a respeito dos segmentos de mercado, perfis de clientes e potencial de mercado. Desde o início que estas decisões foram consideradas estratégicas. Encontramos uma reflexão favorável a essa decisão nos autores estudados (Sander, 2016).

«Fizemos um estudo em conjunto com a Empresa de Estudos de Mercado e descobrimos que, para os clientes do Mercado, o critério número um para a compra online é a entrega pontual.»

«Então, houve um momento em que ficou claro que tudo o que precisamos era realmente criar essa comunidade, e o resto viria por arrasto, por assim dizer. Obviamente, com uma enorme logística tática, equipa, pessoas, desafios que provavelmente não foram coincidência, foi quando conseguimos arrecadar dinheiro porque este tipo de situações também é visto pelos outros. Localizámos o “caminho das pedras”, por assim dizer, começamos a juntar seguidores, e tudo o resto.»

Quando surgiram barreiras e dificuldades, a empresa procurava soluções e respostas, tanto em parceiros quanto em consultores, sempre em busca de preencher os espaços observados no Marketplace.

Surgiu então a necessidade de construir parcerias. Inauguraram um programa público para ajudar na criação de startups na área para explorarem áreas consideradas fundamentais e onde o mercado não tinha a oferta na forma e no contexto que a EMPRESA B procurava.

«Eu precisava do suporte e consultoria tecnológica, e foi por isso que criamos o PROGRAMA NOME 1. Nós queremos ouvir de você; estamos ansiosos para fazer uma parceria com você em sua jornada. Vamos ter sucesso juntos.»

"Parece-me claro que o acordo é uma grande oportunidade para as duas empresas usarem os pontos fortes uma da outra para capturar um pedaço maior de um segmento do MERCADO emocionante e em rápido crescimento.»

As mudanças detetadas no modelo de negócios passaram de uma estratégia de “pure click” para uma estratégia que abrange a criação de parceiros sob medida, e encontrou oportunidades em adotar/criar produtos na área tecnológica da realidade virtual, para



aumentar o proveito do uso das lojas físicas. O objetivo era aumentar a experiência que o utilizador vivenciava em lojas convencionais.

«Reunimo-nos com um de nossos PARCEIROS, sentamos com eles e começamos a pensar em todas as formas de alavancar sua incrível presença no retalho em todo o mundo. Sugerimos-lhe um desafio; por que não os capacitarmos com a possibilidade de efetuar a entrega em 90 minutos em 10 cidades em todo o mundo? A equipe PARCEIROS ficou muito empolgada porque começamos a trabalhar na integração das suas lojas, algumas delas gigantes, instalando, configurando e otimizando sistemas muito complexos. É uma marca do MERCADO de muito sucesso e foi um projeto de inovação muito, muito emocionante para eles.»

«Em termos de inovação, temos um programa chamado FUTURO, que faz parte da nossa visão de realidade virtual aplicada ao retalho. Acreditamos que, embora 70% das decisões já sejam influenciadas pelo digital, 92% das vendas ainda acontecem em lojas físicas. O modo como essas lojas físicas operam precisa mudar. O nosso programa é o conjunto de tecnologias instaláveis que apresentamos em Londres, que permite uma visualização única dos dados, não apenas online e entre dispositivos. Vai além disso, também integra o mundo offline. Isso significa rastrear e oferecer experiências personalizadas ao cliente por meio de dados e em todas as nossas redes de lojas físicas. Oferecemos uma nova experiência completa e personalizada a esses clientes.»

Em busca de uma forma de demonstrar o aperfeiçoamento do MN ao longo do tempo, desenhamos um gráfico para descrever a evolução da ideia ou conceito desde quando foi primeiramente pensado até ao presente. Desenhamos o gráfico para facilitar a identificação das alterações e da IMN (ver figura 10 abaixo).

#### 1) Equipe interna de CRM e serviço totalmente personalizado

«Tratamos do apoio ao cliente, não subcontratamos (outsourcing) qualquer serviço relacionado com o cliente, porque consideramos necessário fornecer a nossos consumidores uma experiência inesquecível (impactante) compatível com o MERCADO em que nos encontramos.»

#### 2) Recursos Humanos com formação superior, atualizados e altamente treinados

«Contratado as pessoas que pareciam perfeitamente adequadas para as funções durante a entrevista, tinham o perfil perfeito no papel, eram inteligentes e realizados em termos profissionais»

«Porque é um exercício interno, ninguém pode vir de fora e dizer que cultura a empresa deve ter. A cultura sempre existiu, e tudo o que precisa fazer é verbalizá-la e documentá-

la, para que fique clara para todos. E isso acaba por se tornar como um mantra, o qual repetimos uns aos outros todos os dias.»

«Mudanças de estratégia e a estratégia até pode ser incrível, mas se as pessoas no terreno não tiverem um sentido de propósito, um sentido de missão, se não tiverem um sentimento de pertença e não existir um forte encaixe cultural, então, a estratégia não irá funcionar.»

### 3) Conjunto completo de serviços - Visão Omnichannel

«A EMPRESA B é na verdade uma plataforma com três camadas, existe uma plataforma de tecnologia, uma plataforma de logística e uma plataforma de dados, e tudo isto existe desde o primeiro dia. E eu acho que este é um dos segredos mantidos dentro de casa, porque conseguimos alavancar o inventário existente para que as pessoas não tivessem de correr riscos, considerando que o mesmo já se encontrava na loja, inventário esse que é usado agora para vender offline ou online. E ainda poderíamos oferecer uma experiência fantástica ao consumidor, mesmo tendo pontos de localização geográfica díspares.

É isto que hoje tem o nome de omni-canal ou multicanal. E essa é a visão omnichannel desde o primeiro dia.»

### 4) Evolução de um Marketplace simples para proprietário de Interface de Programação de Aplicações (API – Application Programming Interface) específico

«Mas, crucialmente, também lhes fornecemos uma API, uma linguagem de programação essencialmente, onde eles podem utilizar os nossos sistemas de logística e outros recursos para criar os seus próprios sites e negócios online.»

«Penso que o Marketplace é o que a indústria precisa hoje. No entanto, a API é o que nos fará perpetuar nosso futuro neste setor e mercado. Se construirmos apenas a plataforma, perderemos a oportunidade de nos imortalizarmos. Aprendemos isso do passado e, a menos que possamos nos reinventar, o nosso destino está traçado desde o início.»

### 5) Novos Produtos e Visão do Futuro

«Temos um programa chamado "Estrela do Futuro", que faz parte de nossa visão a respeito das tecnologias de realidade virtual para a venda a retalho, por isso acreditamos que, embora 70% das decisões já sejam influenciadas pelo digital, 92% das vendas ainda acontecem em lojas físicas. O modo como essas lojas físicas operam precisa mudar.»

Conhecendo o mercado, a EMPRESA B estudou a melhor maneira de o penetrar de maneira sustentável, alcançando o que outras empresas tentaram, mas ainda nenhuma havia alcançado. Pode concluir-se, portanto, que a EMPRESA B é considerada uma

organização intrusiva, ativa e analisável, classificada como descobrimento, na interpretação de Sander (2016) (ver figura 7 abaixo):

As rotinas relacionadas com a capacidade de monitorar o ambiente descritas nos estudos das capacidades dinâmicas são ações descritas por Daft e Weick (1984) como um comportamento ativo em relação ao ambiente (intrusiva). Porém, para a abordagem das capacidades dinâmicas é importante compreender não apenas como os gestores interpretam o ambiente, mas também como interpretam seus ativos organizacionais. Crubellate, Pascucci e Grave (2008) ressaltam que a ação organizacional é baseada também na interpretação dos recursos organizacionais. Assim, interpretação no âmbito deste trabalho envolve a dimensão externa (ambiente) e interna (organização). (Sander, p.50, 2016)

Segundo Barney et al. (2001), a renovação organizacional requer que os gestores não apenas percebam as mudanças, mas que esta percepção leve a novos entendimentos que resultem na adoção de respostas apropriadas.

Tornou-se o mercado da Indústria. Tornou-se um parceiro para todos os intervenientes na Indústria. Uma referência na oferta de serviços e um especialista na área. Ao ajudar as marcas e empresas do Mercado a melhorar os seus serviços e otimizar áreas como; logística, produção, Inventário na loja e stock. Por fim, combinando todos esses produtos e serviços numa experiência personalizada para todos os segmentos de mercado.

Com base em Suddaby et al. (2019), a experiência empreendedora do fundador e CEO da EMPRESA B é considerada uma CD:

Argumentamos que a capacidade de gerir a interpretação do passado, no presente para o futuro, é uma habilidade crítica que informa a capacidade de uma empresa de aprovar com sucesso as mudanças necessárias para se adaptar à tecnologia disruptiva. (Suddaby et al., p.2, 2019)

E um recurso estratégico, Teece (2018):

A estratégia mapeia em termos gerais como a empresa competirá. A análise estratégica leva à seleção de um modelo de negócios específico, segmentos de mercado e uma abordagem de entrada no mercado em detrimento de outros. Muitas vezes, leva ao abandono de um modelo de negócios antigo para um novo, a fim de criar e manter uma vantagem distinta no mercado. (Teece, p.44, 2018)

### 5.3. *Análise de Replicação Literal*

Um dos principais objetivos deste estudo foi procurar estabelecer uma relação entre os casos analisados. Embora o Mercado da EMPRESA A seja diferente do Mercado da EMPRESA B, escolhemos organizações com perfis semelhantes, como o fato de terem apenas um fundador e serem startups já estabilizadas.

Observamos que esses dois estudos de caso apresentam semelhanças. Notamos que os fundadores das duas empresas tinham alguma experiência no respetivo ramo de mercado.

As nossas observações identificaram alterações feitas no MN ao longo do tempo. Essas mudanças estavam continuamente relacionadas ao acesso a informações adequadas e à maneira como eles usam o conhecimento. Observamos que a decisão de colocar o cliente como base de todas as decisões acaba por ser uma das escolhas estruturais que moldam a maneira como o conhecimento é aplicado.

O fato de serem uma empresa pequena e nova e as dificuldades iniciais que encontraram no mercado nos primeiros anos mostraram-se fundamentais para a decisão de criarem a sua marca própria do zero.

As evidências mostram a importância da formação e da educação, que moldaram a importância da realização de estudos de marketing; Estudos de mercado, estudos competitivos, estudos de clientes, relevantes para o sucesso da empresa. A dedicação dos responsáveis, a seguir esses padrões, denota a existência de um plano e de um MN.

Podem-se considerar as mudanças do MN como inovação. Sob o ponto de vista de Wirtz et al. (2016), todas as novas abordagens à venda de produtos são consideradas IMN. Teece & Pisano (1994) enfatizam a capacidade de resposta oportuna e a inovação rápida e adaptável de produtos, juntamente com os recursos de gestão para coordenar e reconfigurar competências internas e externas.

Duas CD: apreensão da capacidade de deteção inata a respeito do Mercado e Resiliência, onde a primeira se refere à capacidade de detetar oportunidades emergentes e apreender o essencial para liderar reestruturação da inovação interna. A segunda tem a ver com a força da empresa para se adaptar facilmente a mudanças organizacionais, de

processo ou comportamentais. Essa capacidade permite que a inovação se prolongue ao longo do tempo.

O estudo e o tratamento das informações compiladas emergiram os seguintes pontos em comum entre os dois fundadores das empresas que participaram no estudo e estas características estão relacionadas com as CD encontradas, tendo contribuído para o emergir das mesmas criando solo fértil:

- Paixão pela área ou setor de mercado onde as empresas operam;
- Alto interesse e visão sobre o que o mercado se pode tornar aliados a um grande desejo de ser o motor dessa mudança;
- Resiliência, a capacidade de superar tudo e todos.

Outras questões detetados são comuns aos dois casos estudados:

- Inovação revolucionária;
- Ambas são empresas tecnológicas;
- Ambos os gestores encontraram uma interseção nas paixões; tecnologia e o Mercado onde a empresa opera.

Como parte da exposição das conclusões encontradas por este estudo foram criadas a figura 14 e 15 com um resumo das ações identificadas, efetuadas pelas EMPRESAS A e B, que revelam a criação e a existência de CD. As figuras foram criadas da análise feita aos dados recolhidos durante o estudo. Podemos retirar maiores elações ao relacionarmos a informação contida nas figuras (ver figura 14 e 15) com os dados recolhidos aquando do enquadramento da framework do MN integrado de Wirtz, que se encontra representado na figura 7 e 9.

Foram também criadas as figuras constantes no anexo 2 (figura 16 até à figura 21). No anexo 2 temos os mapas teórico-práticos, ver da figura 16 até à figura 21, criados através do software Atlas ti v.8 à existência dos microfundamentos das CD; Detecção, Apreensão e Reconfiguração; na análise das transcrições das entrevistas feitas às startups e enquadramento com os documentos teóricos estudados.

## 6. CONCLUSÕES

Este trabalho analisa as CD em startups europeias, a partir da análise de seus MN e das suas capacidades de inovação. CD são as capacidades da empresa de detetar, apreender e reconfigurar competências organizacionais internas e externas em resposta às mudanças do ambiente (Teece, 2007).

Para o efeito, este trabalho descreve os resultados de uma pesquisa, do tipo exploratória e descritiva, de aproximação longitudinal. Mais especificamente, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos em duas startups localizadas em Portugal, com recolha de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas a diretores e a fundadores das empresas, verificação da existência de CD com base nos conceitos da framework do MN integrado de Wirtz (Wirtz et al., 2016), e dos microfundamentos sugeridos por Teece (2007). Foram também utilizados dados secundários disponibilizados pelas empresas entrevistadas, reportagens e vídeos disponíveis na imprensa e outras media digitais. Os dados foram analisados com auxílio do software Atlas ti 8.0.

Os resultados deste estudo sugerem; (a) sob a perspetiva das CD, as empresas desenvolveram os seus microfundamentos, (b) notou-se que a IMN redundou da construção de microfundamentos, como; Investimentos em aprendizagem, Resiliência, Conhecimento e informação significativo, Apreensão de mecanismos para deteção constante do mercado (c) a consolidação das CD, em ambos os casos, possibilitou que as startups capturassem mudanças e oportunidades ambientais, adaptando-as a seus modelos de negócio e à inovação iminente

A primeira contribuição teórica, está na escolha e agregação de dois temas, CD e IMN, cada um destes com imensos artigos publicados pela academia de forma separada. A abordagem das CD discute como empresas se adaptam ou aproveitam mudanças ambientais. Para explorar essa visão, o objetivo geral foi analisar como ocorre o processo de desenvolvimento das CD a partir da análise da evolução dos MN de duas empresas, denominadas A e B, a lógica que norteou os seus processos de tomada de decisão (apreensão) e a ação (reconfiguração) dos recursos, com base na capacidade de monitorização ambiental (deteção) dos gestores dessas empresas.

A segunda contribuição deste estudo encontra-se na aplicação prática dos construtos sobre o MN. Diversos autores afirmam a necessidade de se produzirem mais trabalhos empíricos nestas duas áreas. Para tal, utilizou-se a Framework Integrada proposta por Wirtz et al. (2016), com a utilização de seu quadro de referência teórico. Nesta matriz de sujeitos e autores, os nove elementos do MN são integrados em três grandes classes: Estratégia, Recursos e Rede. Nessa etapa puderam-se observar as inovações alcançadas pelas empresas, resultantes das suas escolhas estratégicas distintas.

A terceira contribuição teórica encontra-se no objetivo geral deste estudo: analisar como as CD impulsionam a IMN nas startups estudadas. Sob este prisma, aplicamos o que a teoria nos dizia a respeito de IMN e conseguimos identificar que houve IMN, e que essa inovação foi gerada por capacidades que as antecederam, denominadas CD. Identificamos a existência de CD em ambas as empresas, e descrevemos como elas impulsionam a introdução de novidade no MN apoiados pelos autores estudados.

As contribuições empíricas foram essencialmente duas; 1) a escolha da abordagem qualitativa com casos múltiplos, que permite dar mais informação ao fenómeno estudado, e, conforme Teece (2014), 2) a aproximação de gestores às ferramentas de MN e CD. O conhecimento sobre esses fundamentos credencia-os a interpretar a relação que, de facto, foi observada, entre as ferramentas das CD, suas decisões e o respetivo impacto sobre o alcance da vantagem competitiva e prosperidade económica.

As limitações deste trabalho devem ser consideradas oportunidades para estudos futuros ou até mesmo a continuidade deste trabalho. Neste último, informações mais completas podem ser obtidas para os gestores e académicos, caso pudéssemos entrevistar outro conjunto de startups, casos escolhidos, por exemplo, para prever a replicação teórica, Yin (2014).

Nas empresas observadas verificou-se que a maneira como os gestores observam o ambiente influencia a sua interpretação de oportunidades e direciona-os a uma posição de líder com relação ao restante do mercado – como observado na empresa B.

Recomenda-se, por fim, que os gestores responsáveis por empresas em geral e de startups em particular, definam a postura que a organização irá adotar com relação à

dinâmica do mercado. Ao refletir sobre seus princípios e valores poderá definir um conjunto coerente, ainda que oriundo de lógicas institucionais distintas.

### *6.1. Limitações teóricas*

Todo estudo, não importa quão bem seja conduzido e construído, tem limitações. Essas limitações estão relacionadas às especificidades de cada metodologia e a forma como foi estruturado. A escolha do método de estudo de caso como estratégia metodológica faz com que as análises desta pesquisa se encontrem relacionadas às startups observadas, o que impede a extrapolação dos seus resultados como predição do comportamento para outras empresas.

### *6.2. Delimitações práticas*

Este documento faz parte da finalização do mestrado. Por esse motivo, os limites expostos são reais e do conhecimento de todos os intervenientes desde o primeiro dia. O trabalho de redação desta dissertação foi produzido num período limitado de quatro meses. Isso inclui a leitura de documentos e livros científicos, todo o trabalho de campo, com as iniciativas de pesquisa, ações de recolha de dados e investigação, tempo para conhecer as empresas, entrevistas para o estudo de caso e o trabalho necessário para analisar as informações compiladas e escrever este relatório. Entrevistamos várias empresas Startup. Conseguimos desenvolver dois conjuntos de entrevistas ou dois estudos de caso (duas empresas diferentes).

O proponente a Mestre é um trabalhador a tempo integral com uma família de quatro filhos, três dos quais ainda moram com os pais e são dependentes.

A natureza dinâmica é inerente ao ambiente empreendedor, porém o ritmo da evolução tecnológica vigente é ímpar na história. Sob este prisma, o delineamento futuro das empresas estudadas é estimado com base em aproximações históricas, constatadas nos dados coletados e principalmente no discurso dos entrevistados. O dinamismo de inovações futuras dependerá de suas capacidades internas, mas está atrelado a movimentações ambientais que fogem ao controle das organizações. Essa dinâmica poderá, na prática, interferir no cenário futuro ora apresentado.



## REFERÊNCIAS

- Afuah, A. (2003). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. 452. Oxford University Press
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet Business Models & Strategies: Text and Cases*. 477. McGraw-Hill Education
- Ahmad, N., & Hoffmann, A. (2011). *A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship*. SSRN Electronic Journal, (November).
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?* International Journal of Management Reviews, 11 (1), 29–49.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). *Business Models and Technological Innovation*. Long Range Planning, 46(6), 419–426.
- Bailetti, T. (2012). *Technology Entrepreneurship: Overview, Definition, and Distinctive Aspects*. Technology Innovation Management Review, 2 (2), 5–12.
- Banha, Francisco (2018). *Cartas a um professor...O Triunfo dos Empreendedores*, MBA. (2018). " *the Entrepreneurship in the World We Live in* ".
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). Lisboa: Edições 70
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Berg, V., Birkeland, J., Nguyen-Duc, A., Pappas, I. O., & Jaccheri, L. (2018). *Software startup engineering: A systematic mapping study*. Journal of Systems and Software, 144 (February), 255–274.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, Estados Unidos: K&S Ranch Press.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). *The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation*. Journal of Management Studies, 49 (2), 279–305.
- Booth, Wayne C. (1967). *The Knowledge Most Worth Having*. Chicago e Londres: The University of Chicago Press. 228 pages.
- Carnahan, S., Agarwal, R., & Campbell, B. (2010). *The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers*. Business, 1350 (February 2004), 1–43.

- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). *Competitiveness: Business model reconfiguration for innovation and internationalization*. *Management Research*, 8 (2), 123–149.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?* *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Eggers, J. P., & Kaplan, Sarah (2013). *Cognition and Capabilities: A Multi-Level Perspective*. *Academy of Management Annals* VOL. 7, NO. 1
- Informa D&B (2016). *Empreendedorismo em Portugal - Retrato do Tecido Empresarial*. Junho de 2016, 2ª Edição. <https://www.informadb.pt/idbweb/>
- Informa D&B (2017). *Empreendedorismo em Portugal - Retrato do Tecido Empresarial*. Maio de 2017, 3ª Edição. <https://www.informadb.pt/idbweb/>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing your business model*. *Harvard Business Review*, 86 (12).
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2010). Chapter 3: *Reinventing Your Business Model*. *Harvard Business Review on Business Model Innovation*, 47–71.
- Leih, S., Linden, G., & Teece, D. J. (2015). *Business Model Innovation and Organizational Design*. *Business Model Innovation*, 24–42.
- Mansoori, Y., Karlsson, T., Lundqvist, M. (2019). *The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator*, Elsevier. 37–47.
- Meirelles, Dimária Silva e, & Camargo, Álvaro Antônio Bueno. (2014). *Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?* *Revista de Administração Contemporânea*, 18(spe), 41-64.
- Muegge, S. (2012). *Business Model Discovery by Technology Entrepreneurs*. *Technology Innovation Management Review*, 2 (4), 5–16.
- Nelson, R. & S. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(May).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, London.
- Poulsen, T. M. (2015). *Building a Sustainable Tech Startup*. Aalborg University Copenhagen.
- Prahalad, C. K. & G. Hamel (1990). “*The core competence of the corporation*”, Harvard Business Review, 68(3), pp. 79–91.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.
- Sander, J. A. (2016). *Capacidades dinâmicas, interpretação e lógicas institucionais: um estudo de caso em instituição de ensino superior*. 1–292.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*, (no. Book, Whole). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper, New York.
- Suddaby, R., Coraiola, D., Harvey, C., & Foster, W. (2019). *History and the micro-foundations of dynamic capabilities*. Strategic Management Journal, (September 2017), 1–27.
- Teece, D. J. (1986). *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*. Research Policy, 15 (6), 285–305.
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, v. 28, p. 1319–1350, 2007.
- Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning, 43 (2–3), 172–194.
- Teece, D. J. (2012). *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*. Journal of Management Studies, 49 (8), 1395–1401.
- Teece, D. J. (2014). *A Dynamic Capabilities perspective on Building firm - level Competitiveness II. Further examples and evidence III. Implications for (strategic) Human Resource Management*.
- Teece, D. J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. Long Range Planning, 51(1), 40–49.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18 (7), 509–533.
- Teece, D., & Pisano, G. (2003). *The Dynamic Capabilities of Firms*. Handbook on Knowledge Management, 195–213.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Knowledge and Strategy, 18 (7), 77–116.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). Gestão da inovação: *Integrando Tecnologia, Mercado e Mudança Organizacional* (Vol. 3).
- Vicente, A. R. P., Ferasso, M., & May, M. R. (2018). *Dynamic capabilities development and business model innovation: Evidences from IT industry in an emerging country*. International Journal of Business Innovation and Research, 17(2), 226–248.
- Vodovoz, E., & May, M. R. (2017). *Innovation in the Business Model From the Perspective of Dynamic Capabilities: Bematech'S Case*. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 18 (6), 71–95.
- Wirtz, B. W. (2011). Business model management. *Design–Instrumente–Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 2.
- Wirtz, B. W. (2019). *B2B Digital Business Models: Concepts, Models, and the Alphabet Case Study*. Springer. 252 pages.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). *Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*. Long Range Planning, 49 (1), 36–54.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th edn). London: Sage. 414 pages.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. Sage Journals, 37(4), 1019-1042.

## TABELAS

Tabela 1 - Recolha de Dados e Identificação Contexto Startups

Recolha de dados	Caso	Operações no setor de TI	Fontes de dados
Entrevista detalhada com o CEO e outros representantes da empresa. Observação não participante e análise de documentos e outros recursos existentes na internet a respeito das organizações estudadas	Empresa A	Retalho Online, Pure Click, Comércio Eletrónico	A1. Gestor  Fontes secundárias (documentos): Site da empresa Várias pastas Fonte secundária (observações não participantes): Diário de anotações
	Empresa B	Retalho Online, Pure Click, Comércio Eletrónico	B1. Diretor Geral  Fontes secundárias (documentos): Site da empresa Várias pastas Fonte secundária (observações não participantes): Diário de anotações

FONTE: elaborado pelo autor.

Tabela 2 - Empresa A - Framework do MN Integrado - Componentes de Estratégia

Modelo de Estratégia	<p>“Online foi a primeira opção; na época, o CEO era uma pessoa um pouco à frente do seu tempo. Assim como acho que nossa empresa também está à frente da sua época. Ele teve a visão de <b>investir no online</b>.”</p> <p>“Mas vendemos para todo mundo. Também vendemos para o Brasil, para os Estados Unidos, na realidade a EMPRESA A <b>não tem barreiras, não tem limites e não tem fronteiras. Nós vendemos para todo mundo</b>.”</p> <p>“É por isso que internamente, contratamos um perfil de pessoas que trabalham na área do SETOR DE MERCADO ou que são formadas e treinadas nessa área. Isto para que também possamos ter conteúdos de qualidade. No entanto, <b>internamente na sede da empresa, realizamos algumas ações</b>, como por exemplo; aulas de CrossFit, Ioga, Thy Shi, Pilates e os nossos funcionários são convidados a participar dessas atividades. Criamos condições para isso; temos um ginásio nas nossas instalações e somos todos convidados a fazer parte e adquirir testemunho destas práticas e hábitos. A EMPRESA A respira este estilo de vida e cultura. Ao fazermos isso, os funcionários têm a habilidade de entender</p>
----------------------	--

	<p>melhor o que se passa na mente de nossos consumidores. Todos saem beneficiados, os funcionários, a empresa e também os consumidores, todos ganham com estes estilos de vida.”</p> <p>“Existem muitas áreas diferentes no <b>Marketing Digital</b>, como você sabe, temos áreas específicas nas quais precisamos trabalhar. Em um estágio inicial, você começará de uma maneira menos boa ou menos perfeita, mas você precisa <b>estar ciente de que é uma evolução e não desistir e investir.</b>”</p> <p>“Invista em <b>formação</b> também, mantenham-se sempre atualizados. Vivemos um tempo em que, não podemos deixar nada à sorte, temos de estar sempre atualizados, temos de estar sempre a evoluir. <b>Temos de estar presentes nas redes sociais, nas novas Mídias</b>, e isso não pode ser facilitado.”</p>
Modelo de Recursos	<p>“É um investimento enorme, é claro, não apenas em termos financeiros, mas também na <b>formação, seleção e recrutamento de pessoas</b>. Precisam de ser pessoas formadas e informadas, seja esta formação dada dentro de casa ou que já tragam essas valências. Elas necessitam também de ser treinadas a respeito do SETOR DE MERCADO, apoio ao cliente, vendas etc.”</p> <p>“Somente no departamento de apoio ao cliente devemos ter cerca de 20 pessoas. Esta estrutura de CRM, que normalmente outras empresas do mercado subcontratam <b>nós formamos e mantemos dentro de casa</b>. As pessoas são formadas por nós, com todo o conhecimento interno, e isso pensamos também ser uma vantagem para o cliente.”</p> <p>“Sabemos que atualmente o mobile tem uma penetração incrível, não é? Temos um <b>site para mobile muito bom</b>, que foi desenvolvido há dois ou três anos. Como pode ver, também somos pioneiros nessa área e os resultados falam por si. Tivemos, nos primeiros três anos, cerca de 500.000 visitas a este site.”</p> <p>“Nós conseguimos ter, e para mim este é um dos principais fatores diferenciadores, <b>12 línguas diferentes no nosso site</b> e o fato de também termos o nosso <b>apoio ao cliente a responder nessas 12 línguas é imprescindível.</b>”</p>
Modelo de Rede	<p>“<b>Fazemos entregas em 24 horas</b>. Normalmente, mais de 90% de nossos pedidos são entregues gratuitamente, portanto, não há barreiras ao envio da encomenda.”</p> <p>“É essencial conhecer e <b>estar atento a outros players do mercado</b>. Entender o que funciona, o que não funciona e fazer ajustes. Além disso, envolva-se muito com as pessoas, traga-as para a sua marca, envolva-as. <b>As pessoas, não as empresas, fazem as marcas</b>. Cada vez mais, faz mais sentido envolver esse</p>

	público na criação de uma marca para desenvolvê-la. Ao longo dos anos, acho que isso é crítico, porque eles serão nossos embaixadores.”
--	---

FONTE: elaborado pelo autor.

Tabela 3 - Empresa A - Framework do MN Integrado - Componentes de Cliente & Mercado

Modelo de Cliente	“E esta parte emocional, a ligação a este nível com as pessoas é essencial e, por isso, nós também vivemos o seu estilo de vida. É importante <b>entender quem são as pessoas, qual é o seu dia a dia? O que eles fazem? Do que elas gostam? E também, do que elas não gostam?</b> É isto que temos que saber para desenhar a manter uma marca.”
Modelo de Oferta de Mercado	<p>“A <b>nossa proposta de valor deve ser forte</b>; tem de ser fácil de se identificar com apesar de toda a restante oferta existente. E, depois disso, é trabalho árduo. E esse trabalho tem que estar a funcionar em todas as áreas do marketing.”</p> <p>“Uma das nossas grandes preocupações desde o início que começamos o negócio era <b>prestar um serviço ao cliente online tão bom ou melhor do que o serviço offline</b>, ou seja, tão bom ou melhor que uma loja física.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nós fazemos entregas em 24 horas;</li> <li>- Normalmente mais de 90% das nossas encomendas são entregues com portes gratuitos, portanto não tem a barreira dos portes;</li> <li>- Nós conseguimos ter uma variedade e marcas que são reconhecidas internacionalmente”</li> </ul>
Modelo de Receita	<p>"Imprimimos muito dinamismo nas <b>promoções diárias que são comunicadas através de vários canais</b>, seja das redes sociais, email marketing, entre outros".</p> <p>“Temos uma <b>variedade de marcas nossas</b> que são reconhecidas internacionalmente; temos uma variedade enorme no lado da <b>oferta para os tipos de clientes do SETOR DE MERCADO</b>, principalmente. Mas <b>também para o setor daqueles que procuram melhorias na saúde ou para os que procuram prevenir doenças</b>, etc.”</p>

FONTE: elaborado pelo autor.

Tabela 4 - Empresa A - Framework do MN Integrado - Componente Criação de Valor

Modelos de Produção & Compras	<p>“Nós temos muita experiência com conteúdos de <b>Marketing</b>. Através do nosso blog, do canal no YouTube, temos cerca de 70.000 subscritores.”</p> <p>“No começo, o fato de sermos pequenos, porque começamos pequenos como todo mundo, criou-nos algumas dificuldades. Não tanto ao nível do cliente, mas principalmente em termos de <b>parcerias e fornecedores, ou em termos de acesso ao mercado.</b>”</p> <p>“Fazer um estudo a respeito do cliente. <b>É preciso também saber que Players é que existem no mercado.</b> É fazer um <b>estudo aprofundado</b> sobre isso. E é preciso <b>definir qual é que é o nosso posicionamento.</b>”</p> <p>“Foi muito complicado conseguir os <b>melhores preços para as marcas e a oferta do mercado.</b> Por isso, é necessário ter um nome e uma reputação construídos muito cedo. Hoje connosco, acontece exatamente o contrário, as marcas é que nos procuram e somos nós que escolhemos com as quais queremos trabalhar.”</p> <p>"Fomos a <b>feiras internacionais</b>, como ainda vamos."</p> <p>“...é preciso de ter consciência que <b>é uma evolução e não desistir, e investir. Investir na formação também, não desatualizar.</b>”</p>
Modelo de Finanças	<p>“Tendo o <b>controle absoluto sobre a marca</b>, sabendo aquilo que o cliente deseja, podemos oferecer um produto de alta qualidade, a par de outras grandes marcas, mas com as arestas limadas no que diz respeito, ao que eles gostam e ao que eles precisam. Eu acho que essa é uma <b>proposta de valor muito interessante.</b>”</p>

FONTE: elaborado pelo autor.

Tabela 5 - Empresa B - Framework do MN Integrado - Componentes de Estratégia

Modelo de Estratégia	<p>“Temos um modelo completamente <b>distribuído, sem armazéns centrais</b>, embora possamos também enviar a partir de armazéns. Esse é o caminho fácil. Serviremos como ponto central aberto para o MERCADO 1 e os prontos-a-vestir. Temos visibilidade do inventário em tempo real e, em seguida, temos as capacidades logísticas de recolha, entrega e gestão das devoluções para 190 países.”</p> <p>“Somos uma <b>empresa do tipo Plataforma</b>; portanto, não somos revendedores, <b>não possuímos stock</b> e também não somos apenas um Marketplace. Assim, fornecemos às empresas e às marcas dos MERCADO 1 e MERCADO 2 com uma</p>
----------------------	---



	<p>plataforma onde eles podem conectar-se perfeitamente com consumidores em todo o mundo. Mas, crucialmente, <b>também lhes fornecemos uma API</b>, uma linguagem de programação essencialmente, onde eles podem utilizar os nossos sistemas de logística e outros recursos para criar os seus próprios sites e negócios online.”</p> <p>“Temos uma oportunidade <b>sendo uma empresa europeia de realmente conseguirmos ter acesso e suprir a procura global com a vantagem de estar perto dos fornecedores</b>. E é isso que nos permite penetrar em mercados como a China, a China é o nosso segundo maior mercado, depois dos EUA, onde fazemos cerca de 10% das vendas.”</p>
Modelo de Recursos	<p>“O cliente não se importa se você tem somente um ponto de contato ou se tem dez. Eles querem que todo o processo seja rápido, da compra online até terem o produto nas suas mãos, e com uma entrega impecável, boa embalagem, ótimo serviço de devolução. Tendo este conhecimento, sabíamos que não podíamos deixar que este percurso fosse feito pelos vendedores, e por isso, tivemos de centralizá-lo. Portanto, desde o primeiro dia, tínhamos um <b>único ponto de check-out</b>. Um único <b>sistema de controle de fraudes, uma única logística e uma equipe de operações e atendimento ao cliente</b>. E isso foi completamente integrado à plataforma.”</p> <p>“Cuidamos do <b>atendimento ao cliente</b> que não subcontratamos (outsourcing) qualquer serviço relacionado com o cliente, porque consideramos necessário fornecer a nossos <b>consumidores uma experiência inesquecível</b> (impactável) compatível com o MERCADO em que nos encontramos. E, finalmente, operamos uma plataforma omnichannel, o que significa que permitimos que os prontos-a-vestir e as lojas ofereçam serviços como clique e recolha na loja, devolver na loja e todos os serviços que uma plataforma omnichannel oferece.”</p> <p>“Nós na EMPRESA B temos consciência de que quando <b>as pessoas</b> se apresentam aqui para trabalhar não se apresentam só com cérebro, apresentam-se com cérebro, coração e com estômago. E se isso tudo não estiver bem, o resultado das decisões, as decisões dessas pessoas, e o resultado do nosso trabalho também não vai ser o melhor.”</p> <p>“Mudanças de estratégia e a estratégia até pode ser incrível, mas se as pessoas no terreno não tiverem um sentido de propósito, um sentido de missão, se não tiverem um sentimento de pertença e <b>não existir um forte encaixe cultural, então, a estratégia não irá funcionar.</b>”</p>

Modelo de Rede	<p>“Anunciamos uma <b>grande parceria com a JD.COM</b>, a maior empresa de comércio eletrónico, retalhista da China se contarmos com a receita produzida. Eles tornaram-se um dos nossos principais acionistas no negócio de US \$ 400 milhões de dólares, e planeamos acelerar, com eles, o nosso desenvolvimento no seu mercado.”</p> <p>“Reunimo-nos com <b>um de nossos parceiros</b>, Gucci, e juntos começamos a pensar em todas as formas de aproveitar a sua incrível presença com lojas de retalho por todo o mundo. E sugerimos o desafio, porque não potenciamos o vosso negócio; dez cidades em todo o mundo, em 90 minutos.”</p> <p>“O que fazemos pelos nossos parceiros? <b>Praticamente nós tratamos de tudo</b>, a integração plena com todo o seu inventário fornece uma modalidade tão diversificada sem comparação ou rival no setor. Logística, Logística Global (alfandega, embalagem, matéria prima, etc.). Pagamentos, isso significa pagamento localizado em dezenas de mercados, gestão de tráfego, obviamente trazendo clientes e visibilidade sobre a nossa plataforma. Localização de proximidade, agora operando em nove idiomas, incluindo, obviamente; Chinês, Japonês, Coreano, mas também Alemão, Francês e Espanhol, etc.”</p>
----------------	---

FONTE: elaborado pelo autor.

Tabela 6 - Empresa B - Framework do MN Integrado - Componentes de Cliente & Mercado

Modelo de Cliente	<p>“<b>Tratamos do apoio ao cliente, não subcontratamos</b> (outsourcing) qualquer serviço relacionado com o cliente, porque consideramos necessário fornecer a nossos consumidores uma experiência inesquecível (impactante) compatível com o MERCADO em que nos encontramos.”</p>
Modelo de Oferta de Mercado	<p>“Temos um programa chamado <i>Estrela do Futuro</i>, que faz parte de nossa visão a respeito das <b>tecnologias de realidade virtual para a venda a retalho</b>, por isso acreditamos que, embora 70% das decisões já sejam influenciadas pelo digital, no entanto, 92% das vendas ainda acontecem em lojas físicas.” ...” <i>Estrela do Futuro</i>, é um pacote de tecnologias para instalação que apresentámos em Londres no dia 12 de abril, com um único ponto de visualização dos dados, <b>uma espécie de portal, completamente integrável com outros sistemas, não apenas online e entre dispositivos, mas também no mundo offline.</b></p>

	<p>“Fizemos um estudo em conjunto com a BAINÉ e descobrimos que, para clientes de luxo, o <b>critério número um para a compra online é o cumprimento do prazo de entrega.</b>”</p>
Modelo de Receita	<p>“O nosso modelo funciona de uma forma pouco convencional, nós basicamente conectamos inventário físico que está em centenas de lojas físicas, pronto-a-vestir, e as marcas a consumidores em todo o mundo.”</p> <p>“Temos visibilidade do inventário em tempo real e, em seguida, temos as capacidades logísticas de recolha, entrega e gestão das devoluções para 190 países.”</p> <p>“Não há forma de conseguirmos <b>fazer escalar uma empresa para milhares de pessoas</b>, em vários países, se não aprender a capacitar as pessoas para que consigam realizar seus sonhos. Quando isso acontece, é quase como se você tivesse um sonho com o qual consegue levar todos consigo.”</p>

FONTE: elaborado pelo autor.

Tabela 7 - Empresa B - Framework do MN Integrado - Componente Criação de Valor

Modelos de Produção & Compras	<p>“Cometemos erros todos os dias basicamente na empresa e até <b>temos uma cultura de incentivar tomada de riscos</b> e cometemos erros e aprendemos com eles. E isso é muito característico das empresas tecnológicas, o testar e aprender.”</p> <p>“Funciona da seguinte forma, temos quatro locais centrais, o eixo principal ainda está em Portugal, <b>pode produzir até 4000 produtos por dia</b>. O segundo é em Los Angeles nos EUA, temos outro em São Paulo e o outro em Hong Kong. <b>Cada produto na plataforma é estilizado</b> e comporta biografias e Photoshop da EMPRESA B internamente, depois temos BackOffice para os prontos-a-vestir e outro para as marcas. Porque agora também podemos ter marcas na plataforma.”</p> <p>“Onde se verifica se o produto já foi trabalhado (fotografado/filmado), e isso acontece apenas uma vez por produto/marca, essa validação é feita pela marca, digamos, são validados todos os tipos de filmagens que fizemos em determinada temporada e, se estiver tudo bem no catálogo que basta integrar com esses registos. <b>60% dos nossos produtos têm vários vendedores</b>. E os produtos mais vendidos terão cerca de trinta, quarenta, cinquenta vendedores. E, obviamente, não faria sentido repetir essas fotos 50 vezes, isso é feito em apenas única sessão.”</p>
-------------------------------	--

	“Fizemos um <b>estudo em conjunto com a BAINÉ</b> e descobrimos que, para clientes de luxo, o critério número um para a compra online é o cumprimento do prazo de entrega”
Modelo de Finanças	“Dando uma rápida passagem pelos números, no ano passado fizemos oitocentos milhões de dólares em vendas brutas. Estamos a crescer muito rápido, mais de 70% ano a ano. Como estamos a manter esse crescimento, este ano faremos 1,3 bilhões em VBM (Volume Bruto de Mercadorias). É um valor médio de pedidos muito alto, 700 centenas de dólares. Temos um cliente Millennium muito jovem em termos de luxo, com média de 36 anos, e um em cada três clientes é homem.”

FONTE: elaborado pelo autor.

## FIGURAS

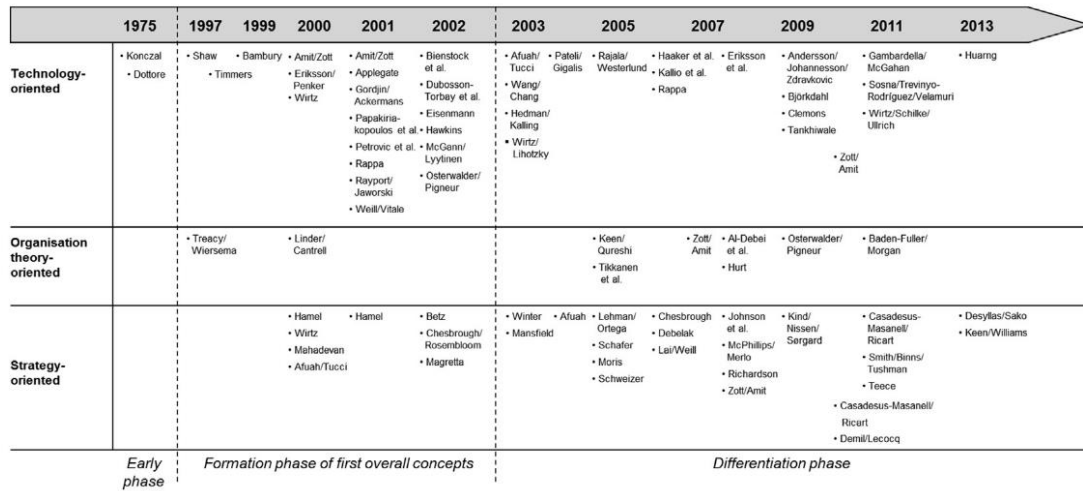


Figura 1 - Visão geral da literatura do campo de pesquisa de modelo de negócio.

Fonte Wirtz et al. (2016), p.38.

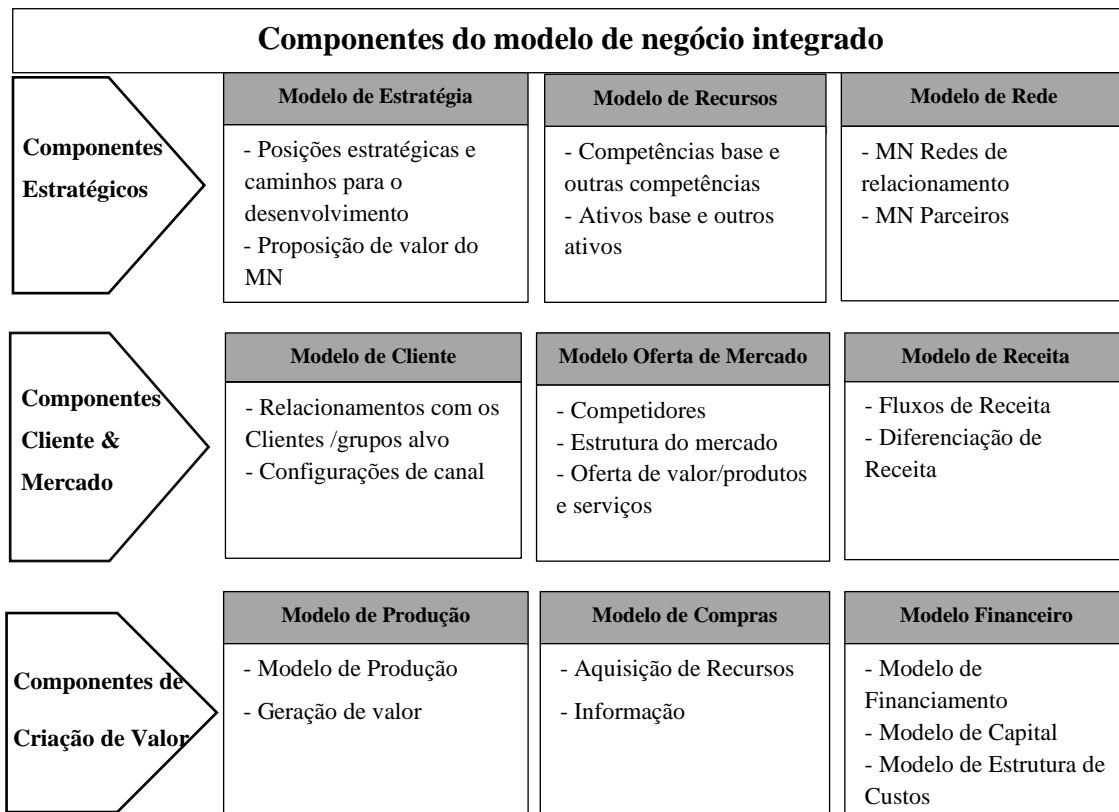


Figura 2 - Componentes e modelos parciais do modelo de negócio integrado. Fonte

Wirtz et al. (2016), p.44

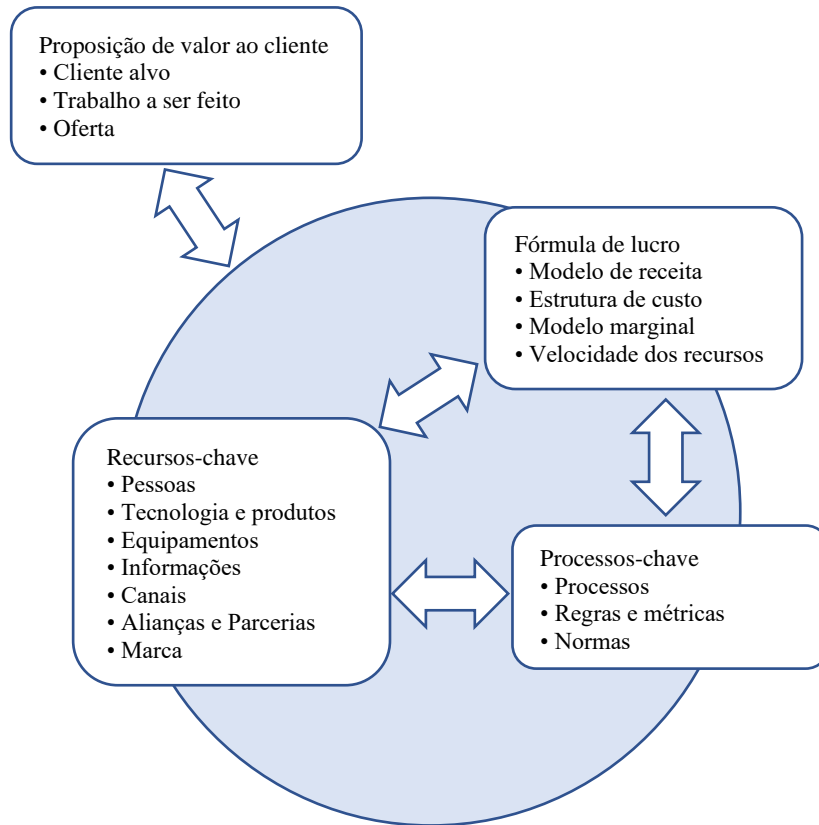


Figura 3 – Modelo de Johnson, Christensen e Kagermann. Fonte: Adaptado de Johnson et al. 2008, pág. 5.

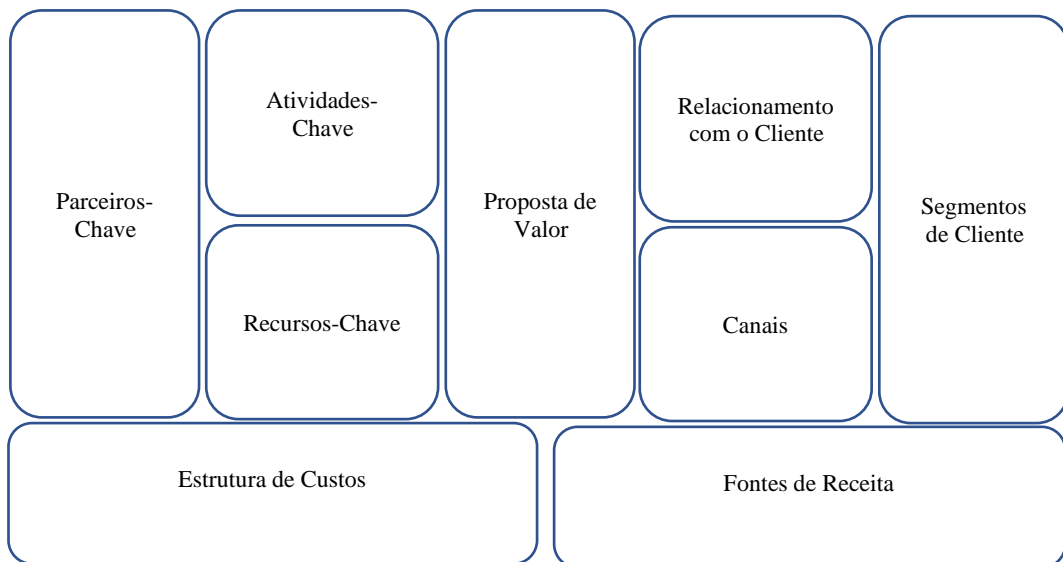


Figura 4 – Modelo de Negócio CANVAS. Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2010, pág. 44.

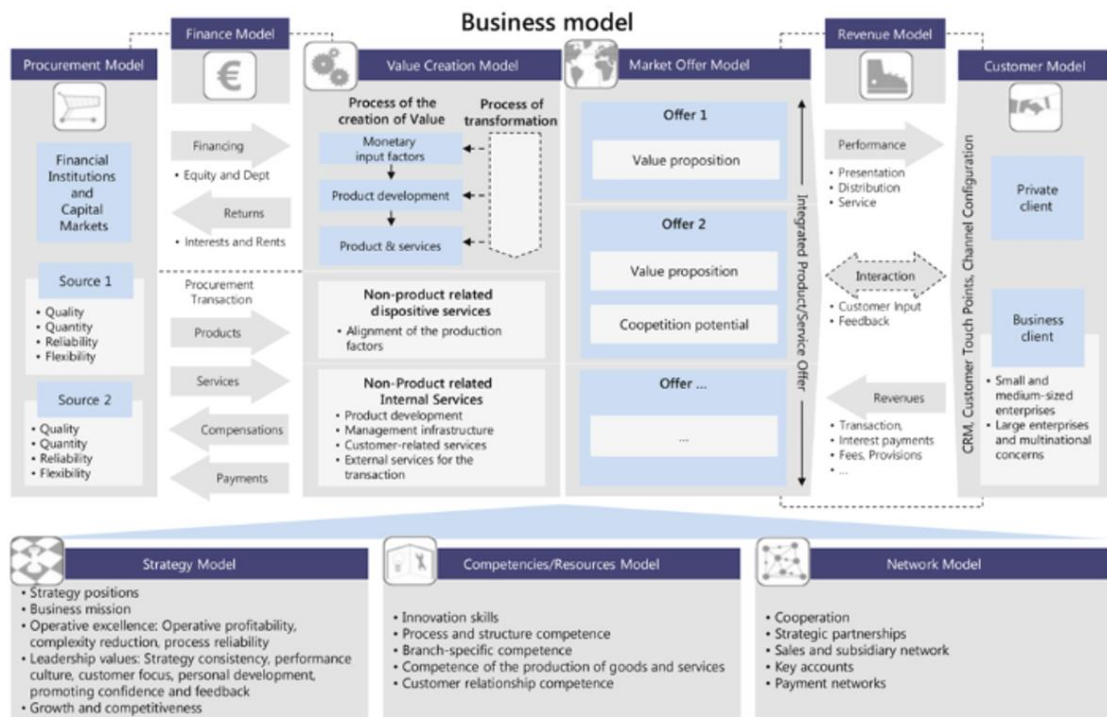


Figura 5 - Interações dos modelos parciais dos modelos de negócios. Fonte Wirtz (2010a, 2016a), pág. 37.

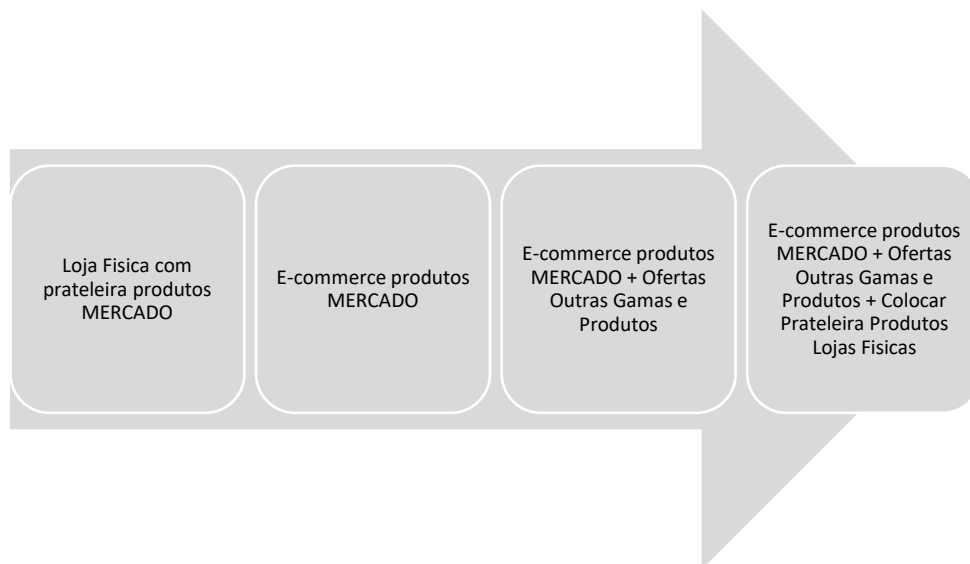


Figura 6 - Evolução da ideia ou conceito da Empresa A. FONTE: elaborado pelo autor.

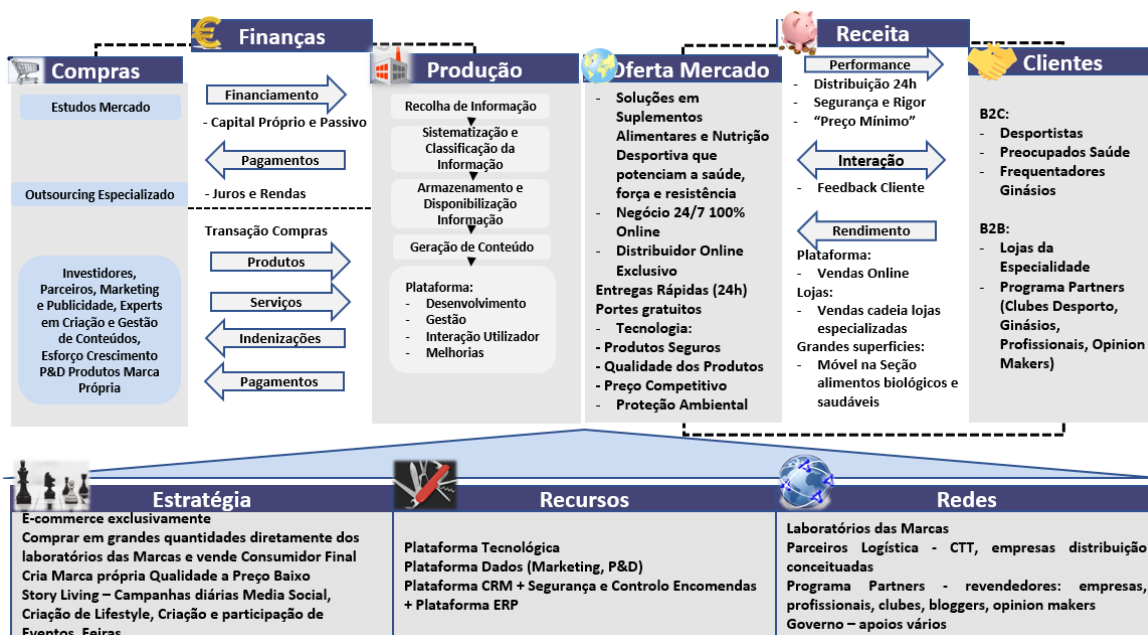


Figura 7 – Enquadramento MN atual EMPRESA A com Framework do MN Integrado de Wirtz. Fonte Wirtz (2010a, 2016a), pág. 37. Adaptado pelo autor.

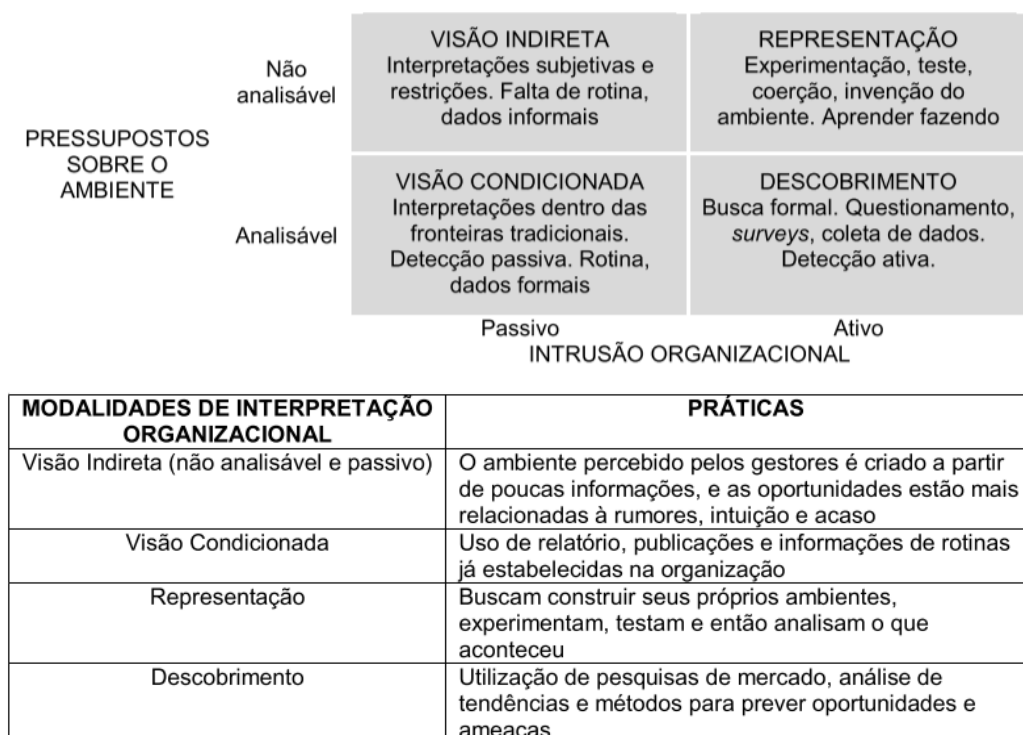


Figura 8 – Modelo Modalidades de Interpretação Organizacional e Práticas Relacionadas. Fonte: Adaptado de Sander (2016), p. 49 e 50.



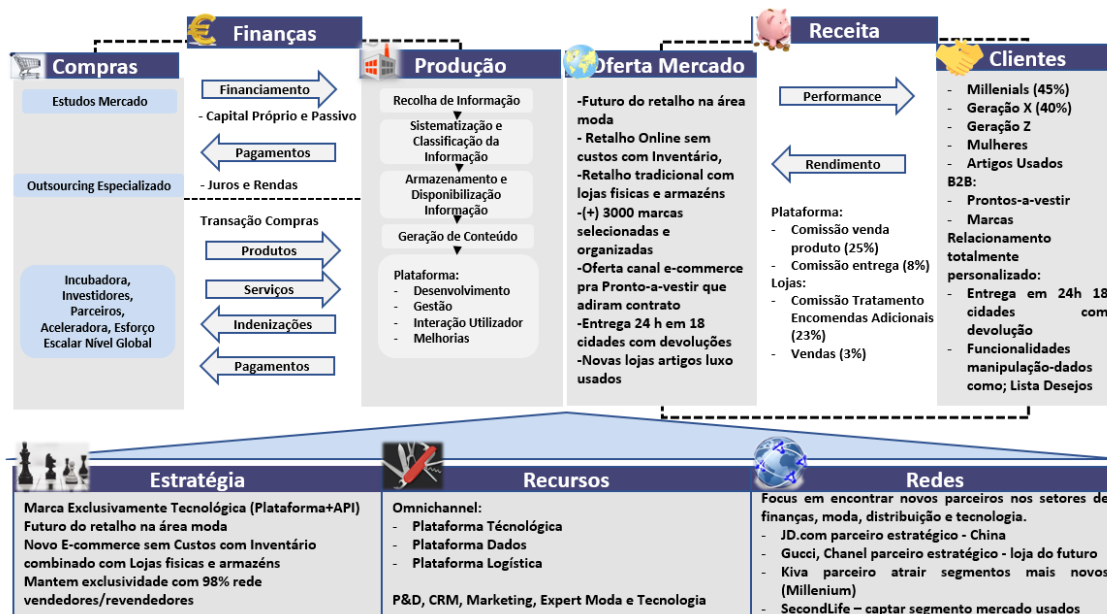


Figura 9 – Enquadramento MN atual EMPRESA B com Framework do MN Integrado de Wirtz. Fonte Wirtz (2010a, 2016a), pág. 37. Adaptado pelo autor.

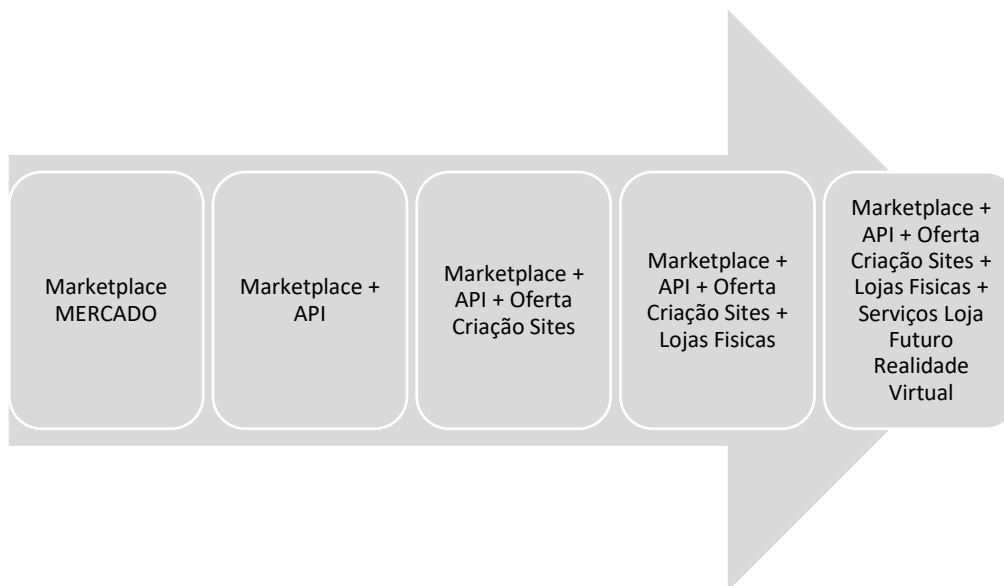


Figura 10 - Evolução da ideia ou conceito da Empresa B. FONTE: elaborado pelo autor.

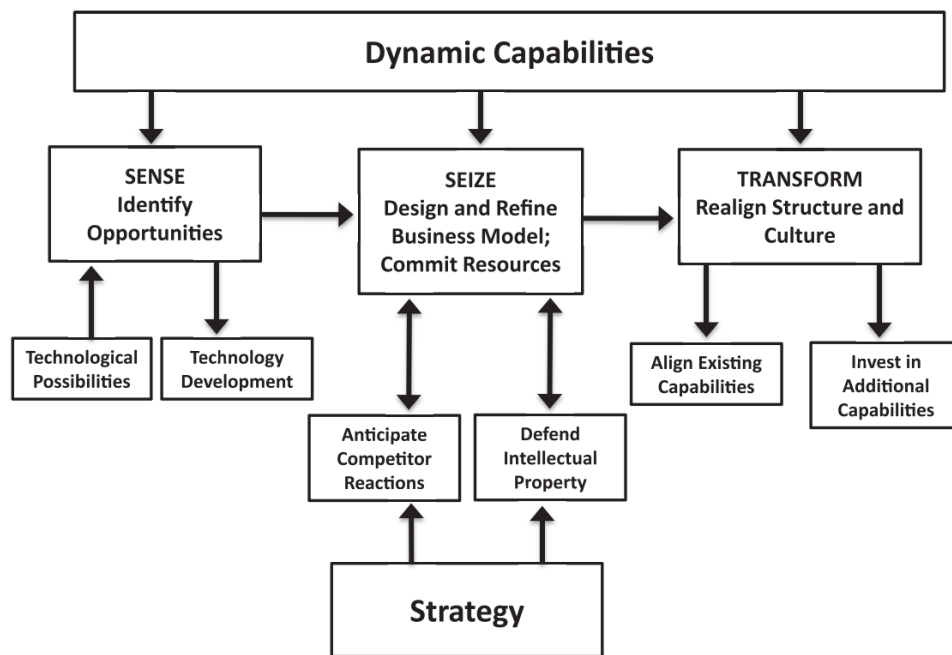


Figura 11 - Esquema simplificado de Capacidades Dinâmicas, Modelos de Negócio e Estratégia. Fonte Teece (2018), p.44.

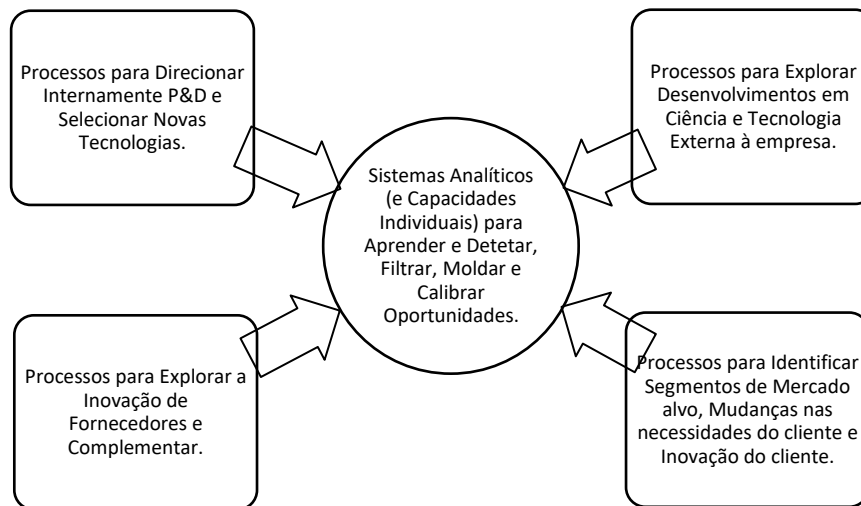


Figura 12 - Elementos de uma Framework do ecossistema para “detetar” o mercado e as oportunidades tecnológicas. Fonte Teece (2007), p.1326.

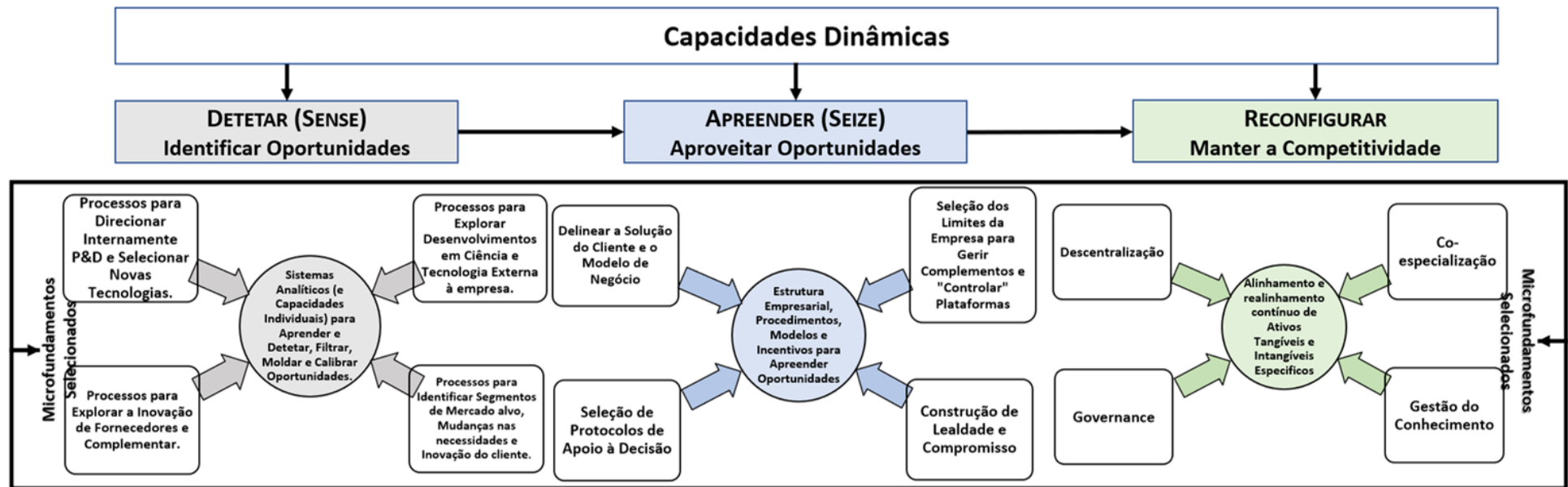


Figura 13 - Fundamentos das Capacidades Dinâmicas e Princípios de Desempenho de Negócios. Fonte: Adaptado de Teece (2007), p. 1342.



Figura 14 - Resumo das CD encontradas na EMPRESA A. FONTE: elaborado pelo autor.



Figura 15 - Resumo das CD encontradas na EMPRESA B. FONTE: elaborado pelo autor.

## ANEXOS

*Anexo 1. Guião de Entrevista das Startups*

<b>Roteiro de Entrevistas</b>
<b>Empreendedores de Portugal:</b>
<b>Ramo:</b>
<b>Características das empresas:</b>
<b>Data de realização</b>
<b>Etapa 1/1</b>

<b>Parte 1 Identificação e características gerais da startup</b>
<b>1a Identificação e características gerais da startup</b>
i. Nome da empresa
ii. Em que data iniciaram as atividades da empresa?
iii. Onde estava localizada?
iv. Qual foi o capital necessário para a abertura? Qual era a estrutura de capital (próprio ou de terceiros e em que proporção)?
v. Quantos funcionários havia no início? Quais eram suas funções?
vi. Quais foram as principais vantagens/fatores diferenciadores face à concorrência no início das atividades?

<b>Parte 2 Trajetória da startup</b>
<b>2a Início da startup</b>
i. Quem eram os sócios à abertura da empresa?
ii. Como os sócios se conheceram? Quais são suas formações (acadêmicas)? E suas origens (cidade, região, laços familiares entre os sócios)?
iii. Quais eram as atividades de cada sócio?
iv. Houve alguma mudança nessa sociedade ao longo da existência da empresa (composição ou atribuição de cada um)?
v. Como surgiu a ideia do novo negócio à época?
vi. Como era a situação do ambiente de negócios à época que iniciaram?
vii. Quem eram seus principais concorrentes à época?
viii. Fez parte de incubadora ou aceleradora? Como foi essa experiência? Em que sentido ela contribuiu ou prejudicou sua longevidade?
<b>2b Trajetória da startup</b>
i. Quais foram os principais <i>milestones</i> do negócio?
ii. Ao longo da história da empresa, quais foram as alterações principais na ideia inicial em termos de recursos, processos e operações, e com relação ao mercado?
iii. Quando ocorreu o maior volume de vendas? Por quais motivos?
iv. Ao longo do tempo, quais foram as alterações principais na ideia em termos de recursos, processos e operações, clientes?
<b>2c Encerramento do negócio</b>
i. Em que data encerraram as atividades da empresa?

ii. Quantos funcionários estavam empregados nessa época?
iii. Qual foi o principal motivo do encerramento?
iv. Se tivesse a possibilidade, o que teria feito de diferente?
v. O que aprendeu com a experiência? Como isso influenciou a sua vontade de empreender novamente?

<b>Parte 3 Descrição do Modelo de Negócio</b>
<b>3a Descrição do Modelo de Negócio Componente Estratégico</b>
i. Quais eram seus principais produtos e serviços? (a)
ii. Como era o mercado em que vocês atuavam? (b)
iii. Vocês utilizaram ferramentas de planejamento antes e durante a existência da empresa? Quais? (c) Ex. (definição de missão, visão, objetivos, análise <i>SWOT</i> ...)
iv. Ainda a respeito das ações que antecederam a abertura da empresa: quem participou do planejamento inicial? (d) (e) (f)
v. Havia encontros para se discutir questões estratégicas? Com que frequência? E quando havia necessidade de se fazer, discutir ou rever as decisões estratégicas, quem participava desses processos, e de que forma? (e) (f) (h)
vi. Os produtos e serviços que vocês ofereciam eram os mesmos planejados desde o início? Se não, quais foram as mudanças com relação às ideias iniciais? (d) (g)
vii. Qual é sua opinião sobre a utilidade das ferramentas estratégicas? (d)
viii. Em determinado momento houve a percepção da necessidade de se fazer mudanças estratégicas, de produto, de mercado... Quando isso ocorreu? Quem participou desse processo de mudança? Houve condições de se fazer as mudanças? Que medidas foram tomadas com relação à estratégia? (c) (d) (e) (f) (g) (h)
<b>3b Descrição do Modelo de Negócio Componente Proposição de Valor</b>
i. Quem participou do delineamento da proposta de valor? Em que momento do delineamento do negócio? Com base em que foi determinado que este seria o valor a ser entregue? (a)
ii. Havia um problema claro a ser solucionado ou a satisfação de uma necessidade? (b)
iii. Especificamente, quais eram os benefícios que eram entregues? (c)
iv. De que forma essa solução era superior à dos concorrentes? (d)
v. Havia disponibilidade suficiente em termos de recursos humanos, organizacionais e físicos necessários para a entrega do valor proposto? (e)

<b>3c Descrição do Modelo de Negócio Componente Serviços</b>
i. Descreva os produtos ou serviços ofertados. (a)
ii. (Verificar resposta ao item 3b acima). No caso de ter sido delineada uma proposta de valor inicial, o produto ou serviço estava diretamente relacionado com a proposição de valor inicialmente delineada? (b)
iii. Os produtos ou serviços se encaixavam em alguma das categorias a seguir? (c) a. o produto ou serviço resultava numa aquisição mais eficiente do que outros no mercado; b. os produtos ou serviços faziam parte de um conjunto de soluções; c. a troca por um produto ou serviço concorrente causaria um grande dano financeiro ao cliente; ou d. o produto ou serviço era reconhecidamente inovador e único.
iv. Os recursos necessários eram acessíveis? (d)

v. Como foram desenhados os processos para a consecução dos produtos ou serviços? (e)
vi. Como era feita a gestão (coordenação das atividades) da execução e entrega dos produtos ou serviços? (f)
vii. Os recursos a que tinham acesso propiciavam adequadamente a oferta do produto ou do serviço? (f)
viii. Quais foram as mudanças que ocorreram na oferta de produto ou serviço? (g) Qual foi a capacidade de reação da organização diante dessas mudanças? (h)
<b>3d Descrição do Modelo de Negócio Componente Clientes</b>
i. Descreva como ocorreu o processo de identificação das necessidades dos clientes em potencial ( <i>customer value creation</i> ). (a)
ii. Descreva como foram identificados os clientes em potencial. (a) (b)
iii. Como ocorreu o processo de desenvolvimento do produto ou serviço? (c)
iv. Foi estabelecido um programa de marketing e de vendas (incluindo CRM)? Como foi desenvolvido? (d)
v. Como ocorreu a identificação, o desenvolvimento e a gestão dos canais de distribuição? (e)
<b>3e Descrição do Modelo de Negócio Componente Recursos</b>
i. Quais eram seus principais recursos físicos? Ex.: computadores, máquinas, imóveis, localização, redes de distribuição... (a)
ii. Quais eram seus principais recursos intelectuais? Ex.: marca, propriedade intelectual, parcerias, bases de dados, software...(b)
iii. Com relação à operação da sua empresa, quem eram as pessoas chave? (Pessoas ou funções de quem depende a produção) (c)
iv. Quais eram seus principais recursos financeiros? Ex.: financiamento de capital, linha de crédito, ... (d)
v. Quais eram suas principais competências? (e) e quais podem ser considerados seus principais ativos? (a) (b) (c) (d)
vi. Com relação aos concorrentes, estas competências poderiam ser consideradas exclusivas? Em que sentido? (e)
vii. Que tipo de mudança em relação aos recursos poderia ter sido feita desde o início da trajetória da empresa? Ex.: mudanças nas pessoas selecionadas, na estrutura de capital...(f)
<b>3f Descrição do Modelo de Negócio Componente Parcerias</b>
i. Quais as parcerias que havia na empresa? (a)
ii. Havia parcerias estratégicas com outras empresas (entre não-competidores)? (c)
iii. Houve alguma aliança com concorrentes? (d)
iv. Houve alguma oportunidade de <i>Joni ventures</i> para desenvolvimento de novos negócios? (e)
v. Quais eram os tipos de parcerias de compra e venda? Ex.: fornecedores exclusivos, confiáveis... (f)
vi. Qual era o grau de dependência de recursos da sua empresa na relação com estas alianças? (g)
<b>3g Descrição do Modelo de Negócio Componente Receitas</b>
i. Quais eram as fontes de receita da organização? (a)
ii. O modelo de receita da empresa contemplava qual(is) dessa(s) categoria(s)? <i>asset sale, usage fee, subscription fee, renting, licensing, intermediation fee, advertising...</i> (b)
iii. Como foram definidas as formas de se obter receita? Houve pesquisa prévia e delineado um modelo de receitas? (c) (d)
iv. No momento em que foram planejadas as receitas futuras, foram definidos fatores como: (d) (e)
a. o tamanho do mercado e a estimativa de <i>market share</i>

b. o volume a ser gerado em cada canal de distribuição	
c. os custos para se estabelecer cada canal de distribuição	
d. os custos para se conquistar um novo cliente	
e. uma política de preços dinâmica, flexível a mudanças que viessem a ocorrer na procura pelo produto ou serviço	
<b>3h Descrição do Modelo de Negócio Componente Finanças</b>	
i.	Com relação ao fluxo de caixa, havia um controle entre as necessidades de capital de giro e as receitas? (a)
ii.	Como a empresa buscava o capital necessário para suas atividades? Havia controle do custo desse capital? Quais eram as fontes de financiamento? Eles estavam condicionados pelos investidores ao cumprimento de <i>milestones</i> ? (a)
iii.	Quais indicadores financeiros a empresa controlava? Existiam objetivos a serem atingidos? Ex: Receita, Margem de lucro, ROI, <i>EBITDA</i> , custos fixos ou variáveis? Ou outros? (b)
iv.	Como era realizada a análise financeira? Exemplo: Relatórios periódicos, orçamento operacional, custos fixos, variáveis, balanços e demonstrativos financeiros. (c)
<b>3i Descrição do Modelo de Negócio Componente Procurement (Aprovisionamento)</b>	
i.	Com relação aos fatores de produção, quais eram seus principais elementos? Quem os fornecia? Com que frequência? (a)
ii.	Quais foram as razões para a escolha desses fornecedores? Pode-se afirmar que seus fornecedores eram exclusivos? Confiáveis? Flexíveis? Consistentes com relação à qualidade? Havia outras opções de fornecedores? (b)

#### Outros dados que poderão auxiliar na análise:

Estrutura Organizacional	Desenho da organização que engloba como os processos são organizados e os recursos utilizados a fim de se buscar o alcance dos resultados pretendidos e de colocar a estratégia em ação. Sob a perspectiva da prática, a estrutura é compreendida a partir do complexo de atividades que constroem a organização em seu cotidiano.	(a) identificação dos papéis na organização.
		(b) eventual descrição da cadeia de comando, grau de hierarquia, distribuição de responsabilidades e outros.



## Anexo 2. Mapa Teórico-Prático CD das Startups

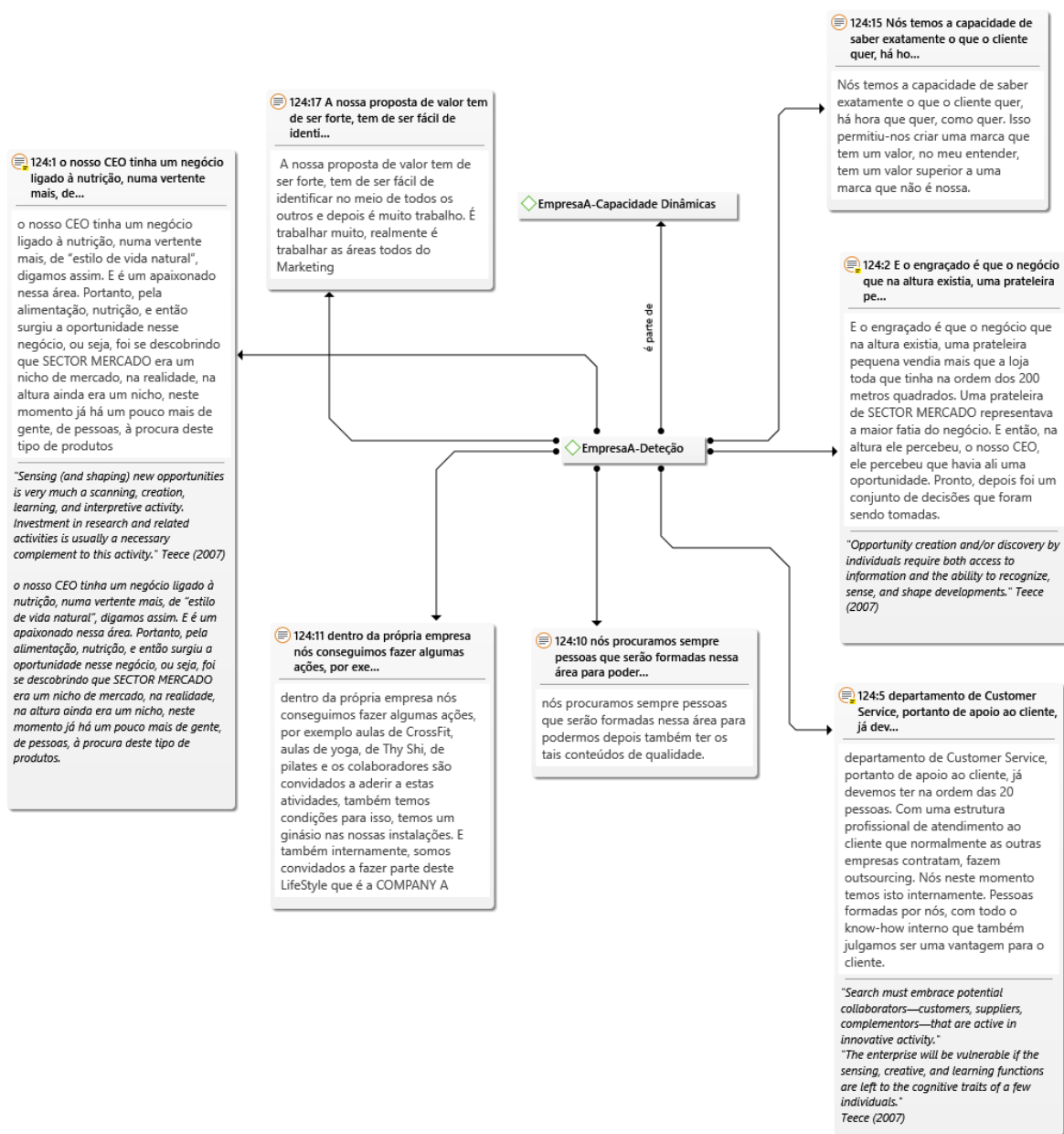


Figura 16 - CD-Deteção Mapa Teórico-prático Empresa A.

FONTE: elaborado pelo autor.

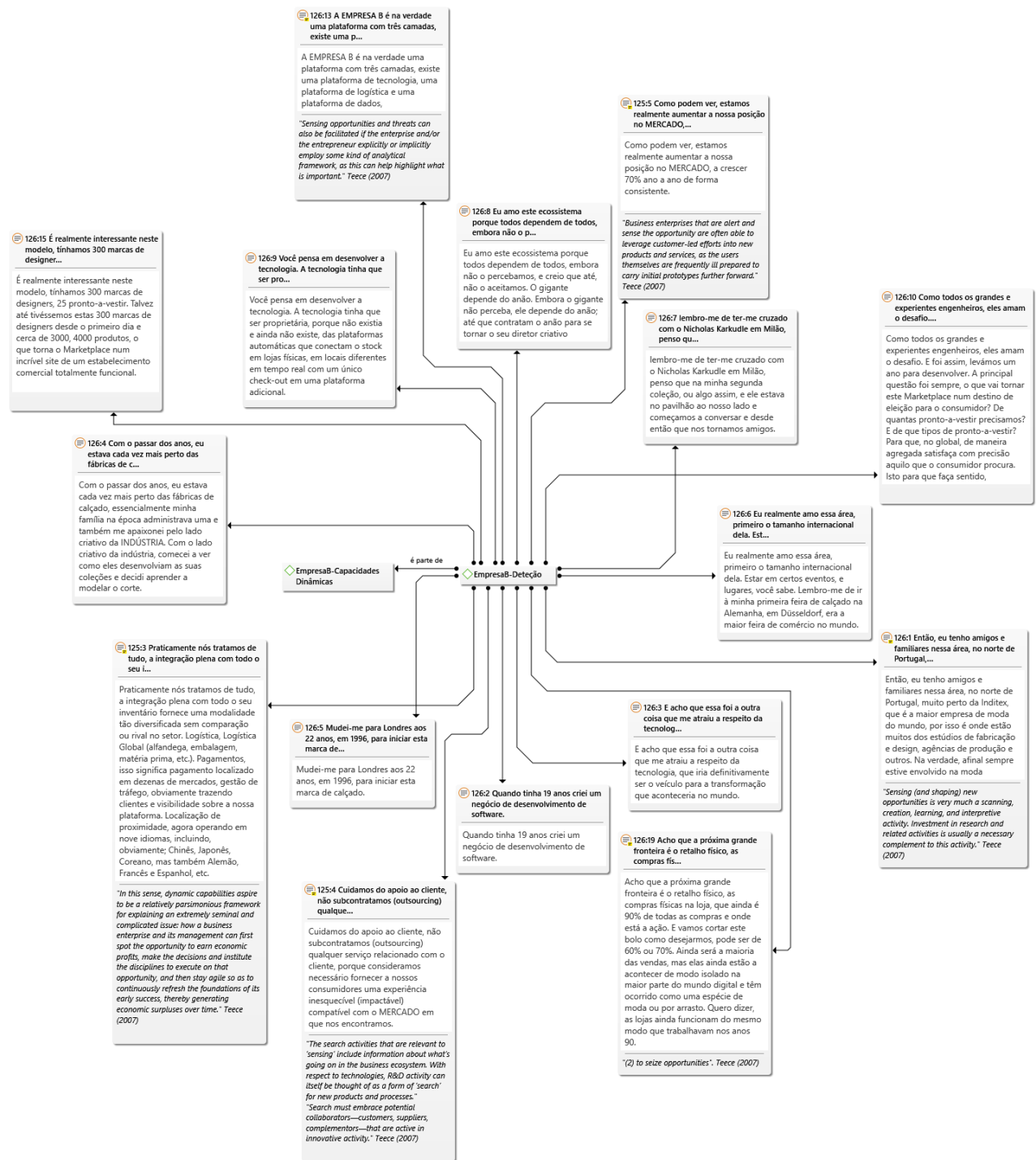


Figura 17 - CD-Detecção Mapa Teórico-prático Empresa B.

FONTE: elaborado pelo autor.

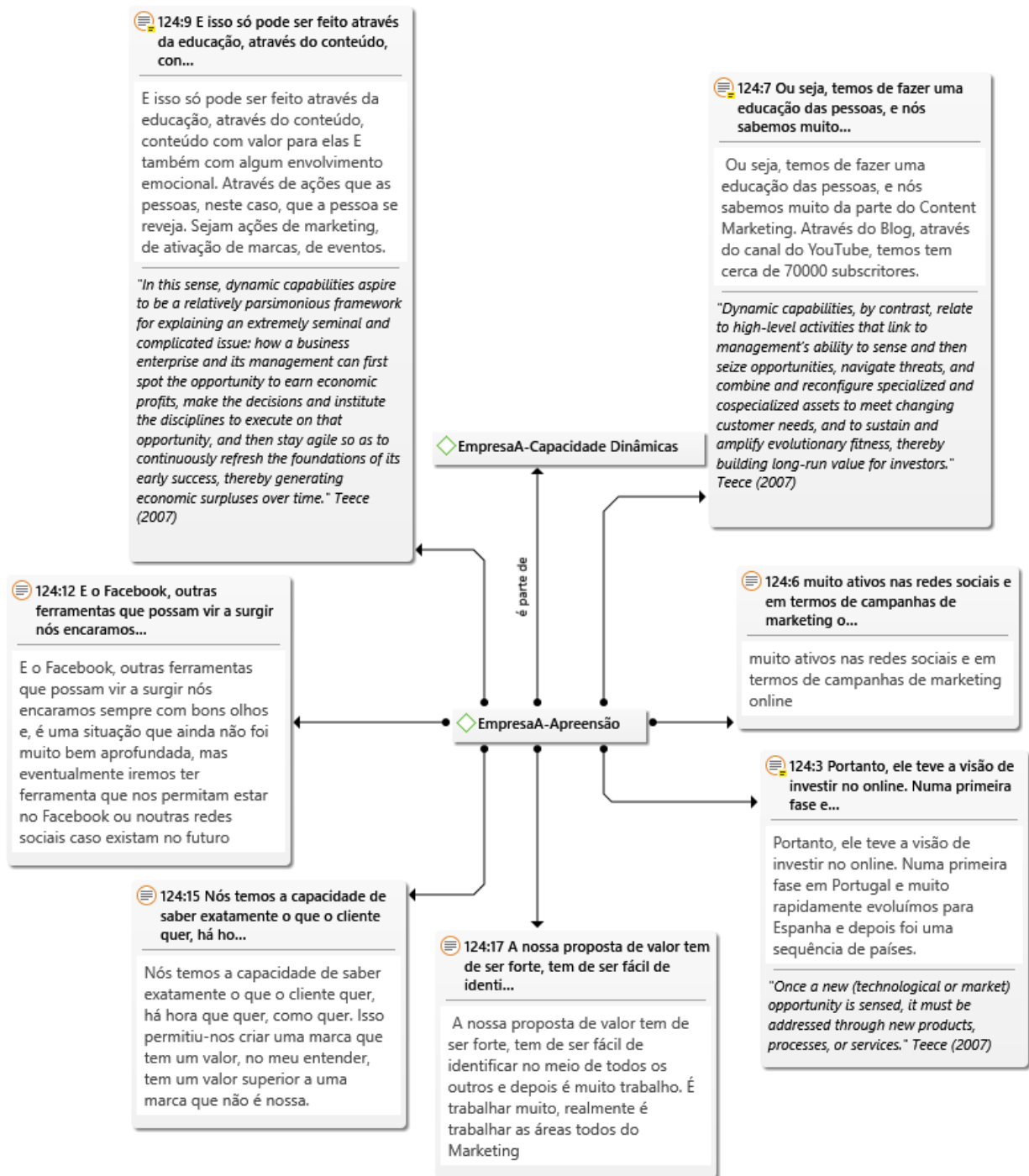


Figura 18 - CD-Apreensão Mapa Teórico-prático Empresa A.

FONTE: elaborado pelo autor.

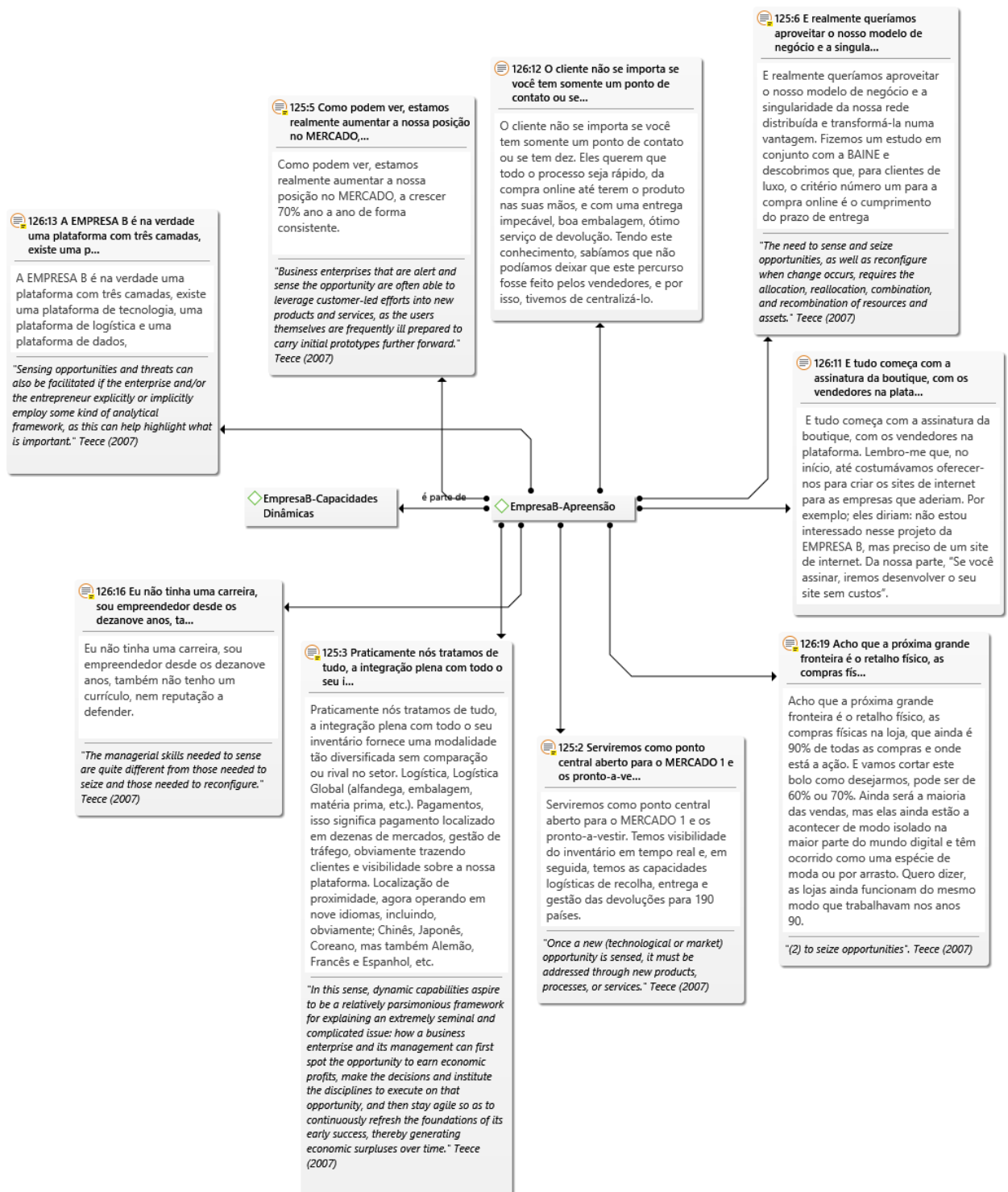


Figura 19 - CD-Apreensão Mapa Teórico-prático Empresa B.

FONTE: elaborado pelo autor

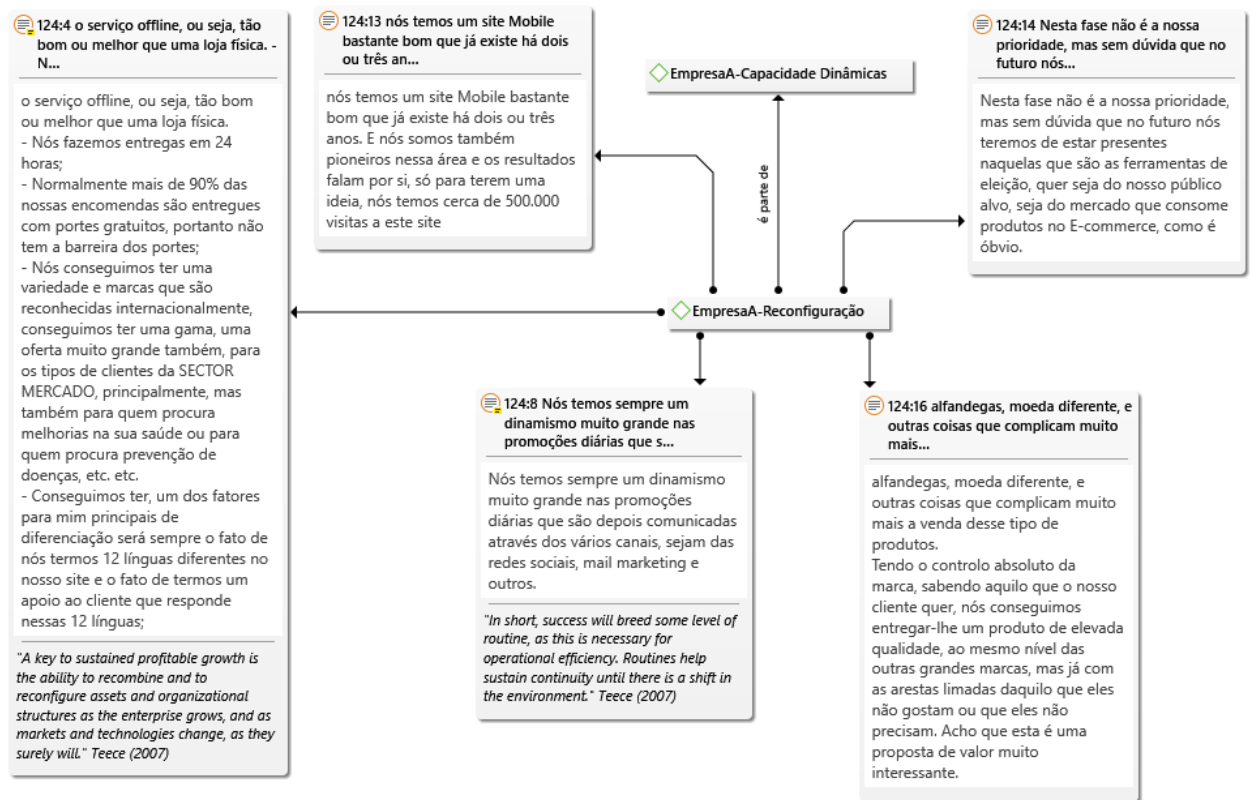


Figura 20 - CD- Reconfiguração Mapa Teórico-prático Empresa A.

FONTE: elaborado pelo autor.

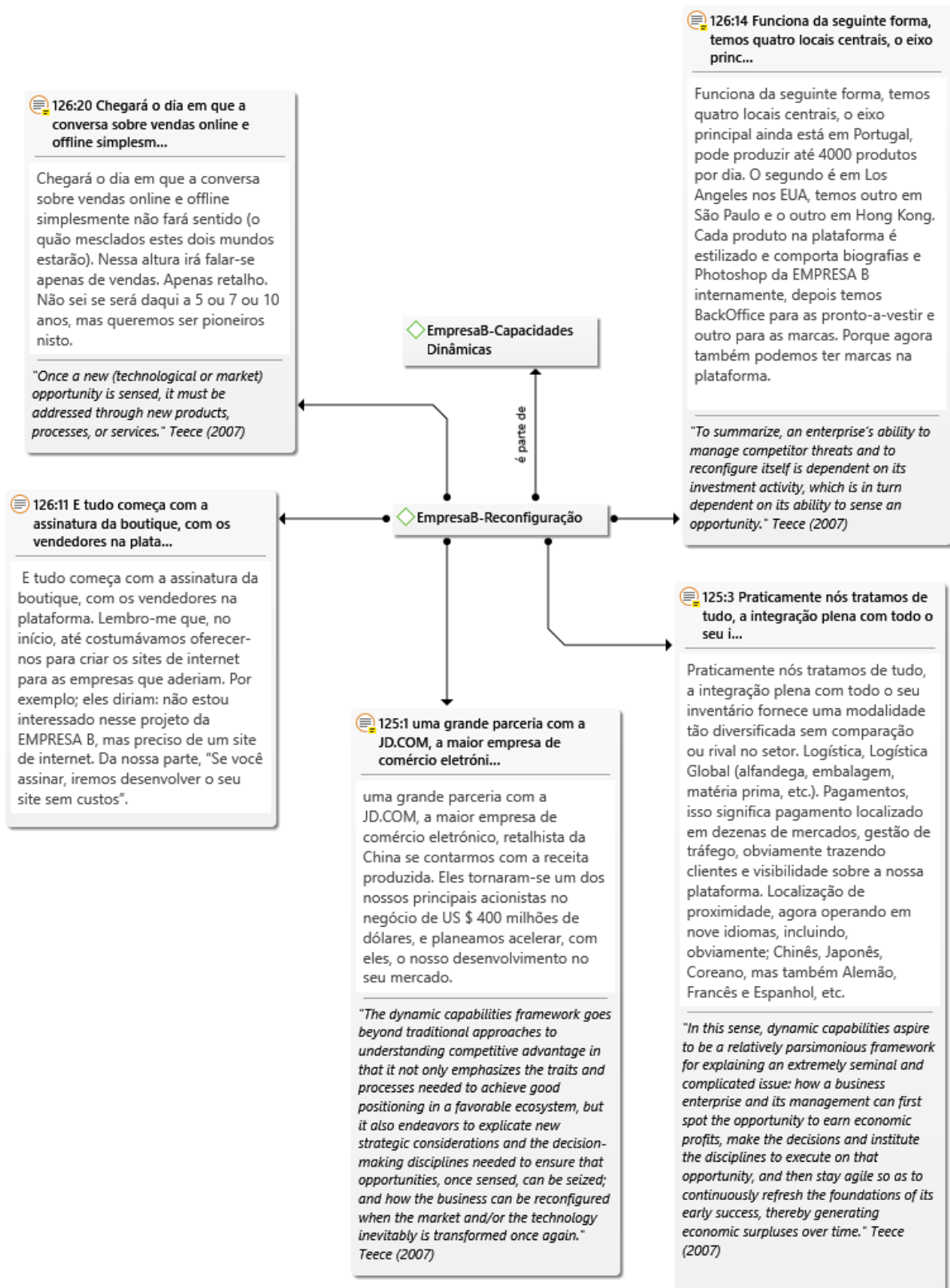


Figura 21 - CD- Reconfiguração Mapa Teórico-prático Empresa B.

FONTE: elaborado pelo autor.